

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Marketingový mix velkoobchodu se zahrádkářskými potřebami

The Marketing Mix on the Gardening Supplies Wholesale

Student:

Bc. Jozef Culák

Vedoucí diplomové práce:

RNDr. Igor Nytra

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Jozef Culák**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

Marketingový mix velkoobchodu se zahrádkářskými potřebami

The Marketing Mix on the Gardening Supplies Wholesale

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska
  3. Charakteristika podniku
  4. Aplikační část
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2007, 310 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

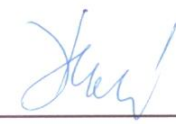
Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Igor Nytra**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Miestoprísažne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vrátane príloh vypracoval samostatne pod vedením RNDr. Igora Nytru a uviedol všetku použitú literatúru a pramene.

V Ostrave dňa 30.4.2010

---

Bc. Jozef Culák

## **Pod'akovanie**

Týmto by som chcel poďakovať RNDr. Igorovi Nytrovi za jeho cenné rady a pripomienky, ktoré mi pomohli napísať túto prácu a tiež firme Helada s.r.o., jej majiteľovi a ďalším zamestnancom firmy, ktorí mi poskytli informácie dôležité pre vypracovanie mojej práce.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>2.1 MARKETING.....</b>	<b>- 3 -</b>
2.1.1 <i>Pojem marketing a jeho definícia.....</i>	<i>- 3 -</i>
2.1.2 <i>Marketing včera a dnes.....</i>	<i>- 4 -</i>
2.1.3 <i>Vývojové tendencie marketingu.....</i>	<i>- 6 -</i>
2.1.4 <i>Marketing manažment.....</i>	<i>- 7 -</i>
2.1.5 <i>Marketing služieb.....</i>	<i>- 9 -</i>
<b>2.2 MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>- 12 -</b>
2.2.1 <i>Produkt.....</i>	<i>- 12 -</i>
2.2.2 <i>Cena.....</i>	<i>- 13 -</i>
2.2.3 <i>Distribúcia.....</i>	<i>- 14 -</i>
2.2.4 <i>Komunikácia.....</i>	<i>- 15 -</i>
2.2.5 <i>Ľudský faktor.....</i>	<i>- 16 -</i>
2.2.6 <i>Procesy.....</i>	<i>- 16 -</i>
2.2.7 <i>Materiálne prostredie.....</i>	<i>- 17 -</i>
<b>2.3 MARKETINGOVÉ PROSTREDIE.....</b>	<b>- 18 -</b>
2.3.1 <i>Mikroprostredie.....</i>	<i>- 18 -</i>
2.3.1.1 <i>Spoločnosť.....</i>	<i>- 19 -</i>
2.3.1.2 <i>Dodávatelia.....</i>	<i>- 19 -</i>
2.3.1.3 <i>Sprostredkovatelia.....</i>	<i>- 20 -</i>
2.3.1.4 <i>Zákazníci.....</i>	<i>- 20 -</i>
2.3.1.5 <i>Konkurenti.....</i>	<i>- 21 -</i>
2.3.1.6 <i>Verejnosť.....</i>	<i>- 22 -</i>
2.3.2 <i>Makroprostredie.....</i>	<i>- 23 -</i>
2.3.2.1 <i>Sociálne faktory.....</i>	<i>- 23 -</i>
2.3.2.2 <i>Technické a technologické faktory.....</i>	<i>- 24 -</i>
2.3.2.3 <i>Ekonomické faktory.....</i>	<i>- 24 -</i>
2.3.2.4 <i>Politické faktory.....</i>	<i>- 25 -</i>
2.3.2.5 <i>Prírodné faktory.....</i>	<i>- 26 -</i>
<b>2.4 MARKETINGOVÉ RIADENIE A PLÁNOVANIE.....</b>	<b>- 28 -</b>
2.4.1 <i>Konkrétne dôvody prečo zostavovať marketingový plán.....</i>	<i>- 28 -</i>
2.4.2 <i>Marketingový plán.....</i>	<i>- 29 -</i>
<b>3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>3.1 HISTÓRIA FIRMY.....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>3.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY.....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>3.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>3.4 PLÁNY A CIELE DO BUDÚCNOSTI.....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>4 APLIKAČNÁ ČASŤ.....</b>	<b>- 37 -</b>
<b>4.1 ZBER POTREBNÝCH DÁT A INFORMÁCIÍ.....</b>	<b>- 37 -</b>
4.1.1 <i>Zber informácií prostredníctvom dotazníkov.....</i>	<i>- 37 -</i>
4.1.2 <i>Konzultácie vo firme Helada s.r.o. a vlastné pozorovanie.....</i>	<i>- 45 -</i>
<b>4.2 ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU A NÁVRHY NA JEHO ZLEPŠENIE.....</b>	<b>- 47 -</b>
4.2.1 <i>Produkt.....</i>	<i>- 47 -</i>
4.2.2 <i>Cena.....</i>	<i>- 50 -</i>
4.2.3 <i>Distribúcia.....</i>	<i>- 52 -</i>
4.2.4 <i>Propagácia.....</i>	<i>- 55 -</i>
4.2.5 <i>Ľudský faktor.....</i>	<i>- 57 -</i>
4.2.6 <i>Materiálne prostredie.....</i>	<i>- 59 -</i>
4.2.7 <i>Procesy.....</i>	<i>- 62 -</i>
<b>5 ZÁVER.....</b>	<b>- 63 -</b>

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

**PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE**  
**ZOZNAM PRÍLOH**  
**PRÍLOHY**

# 1. Úvod

Od čias, kedy bol marketing iba okrajovou záležitosťou v niekoľkých najprogresívnejších firmách, uplynulo jedno celé storočie. Dalo by sa preto povedať, že je to pomerne mladá disciplína, no slovo mladá sa v tomto prípade určite nerovná slovu nerozvinutá. Od jej vzniku datujúcemu sa približne k roku 1910 prešla množstvom búrlivých období a veľmi dynamickým rozvojom. Už od polovice 50. rokov získal marketing v podnikaní v najrozvinutejších častiach sveta strategické postavenie, ktoré si drží dodnes. V súčasnosti musia pracovať všetky firemné oddelenia s ohľadom na marketingovú stratégiu podniku, pretože kľúčovým bodom k úspechu je samotný zákazník a jeho potreby.

Aby sa prijatá marketingová stratégia mohla uplatňovať v každodennom chode podniku, je potrebné ju „rozmeniť na drobné“. Toto je zabezpečené prostredníctvom marketingového mixu, ktorý považuje jeden z najväčších svetových odborníkov v tejto oblasti – Philip Kotler - za dominantnú myšlienku moderného marketingu.<sup>1</sup> Dalo by sa preto povedať, že bez dobre zvládnutého súboru taktických marketingových nástrojov, ktoré spolu tvoria marketingový mix, nemá žiadna dnešná firma šancu byť na súčasnom vysoko konkurenčnom trhu úspešná. Aj preto som uznal za vhodné venovať sa vo svojej diplomovej práci práve tejto téme, natoľko dôležitej v ekonomickom živote každého podniku.

Uplatniť svoje teoretické poznatky z tejto dynamicky sa rozvíjajúcej oblasti som sa rozhodol vo firme Helada s.r.o. Táto firma pôsobí najmä v Žilinskom kraji a hlavným predmetom jej činnosti je predaj záhradníckych potrieb. Svojimi obratmi sa radí medzi stredne veľké firmy. Skutočnosť, že sa nejedná o veľkú firmu, som bral v tomto prípade ako výhodu, pretože veľké firmy s často nadnárodným vplyvom majú s marketingovým mixom spravidla väčšie skúsenosti a taktiež majú dostatok finančných a personálnych zdrojov na vytvorenie efektívneho marketingového systému. V prípade malých a stredných firiem som videl výhodu vo väčšom priestore pre aplikáciu mnou navrhnutých zmien.

Po obsahovej stránke je moja práca rozdelená do troch hlavných častí. Prvou je teoretická časť, v ktorej sa venujem najmä témam ako sú marketing a marketingový mix. Druhá časť práce sa zaoberá predstavením firmy Helada s.r.o. Tu stručne vymedzujem jej históriu,

---

<sup>1</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

predmet podnikania, geografickú pôsobnosť a ďalšie podstatné skutočnosti. Zaoberám sa tiež krátkym popisom cieľov firmy do budúceho obdobia. Treťou časťou je časť praktická. Jej spracovanie bolo podľa môjho názoru najnáročnejšie, ale zároveň aj najzaujímavejšie. V kapitolách tretej časti sa snažím čo najlepšie využiť teoretické poznatky získané zo školy či odbornej literatúry a aplikovať ich na konkrétne problémy spomínanej spoločnosti.

Ako v každej činnosti, ktorú som vo svojom živote vykonával, i v prípade tejto práce som sa snažil napísať ju tak, aby sa v nej skrýval aj určitý prínos. Okrem toho, že mi pomohla hlbšie obohatiť moje vedomosti z oblasti marketingu, vidím prínos aj v upozorňovaní na nedostatky firmy Helada s.r.o. s konkrétnymi návrhmi na ich odstránenie. A práve spomínané vypracovanie konkrétnych reálnych doporučení zlepšujúcich súčasný stav, ktoré budú vyhotovené na základe širšieho zberu informácií z viacerých zdrojov a uhlov pohľadu, považujem za cieľ celej svojej práce.

Aj keď určite nie všetky navrhované riešenia budú akceptované, dúfam, že vedeniu veľkoobchodu Helada s.r.o. poslúžia aspoň ako podnet na zamyslenie.



## 2 Teoretické východiská

### 2.1 Marketing

#### 2.1.1 Pojem marketing a jeho definícia

Slovo marketing v dnešných časoch často rezonuje nielen vo firmách a podnikoch ale i v celej spoločnosti. Táto mladá, ale pre subjekty súperiace medzi sebou na trhu nevyhnutná disciplína, zaujala svoje pevné miesto v každodennom chode firiem a ovplyvňuje prostredníctvom svojich nástrojov nákupné správanie miliónov ľudí po celom svete. I napriek dôležitosti marketingu si stále veľa ľudí neuvedomuje jeho komplexnosť a predstavuje si ho ako „len“ reklamu či podporu predaja. Zabúdajú, že marketing v sebe kombinuje množstvo rôznych aktivít – cenovú politiku, vývoj nových produktov, marketingový výskum, distribúciu a veľa ďalších.<sup>2</sup>

Objasniť podstatu marketingu alebo ho zadefinovať v niekoľkých málo odstavcoch je úloha náročná. Vyplýva to z jeho dôležitosti – v súčasnosti môžeme vidieť veľmi významný podiel marketingu na plnení podnikových cieľov - a tiež z veľkého rozsahu tejto problematiky. I napriek tomu sa pokúsim určité definície načrtnúť, pričom využijem myšlienky známych odborníkov z oblasti marketingu.

Ako prvého spomeniem Philipa Kotlera, jedného z najvýznamnejších postáv súčasného marketingu. Ten marketing definuje ako „*spoločenský a manažérsky proces, prostredníctvom ktorého uspokojujú jednotlivci a skupiny svoje potreby a prania v procese výroby a výmeny produktov a hodnôt.*“<sup>3</sup> V podobnom duchu sa vyslovuje i známa Encyclopaedia Britannica. Hovorí, že „*základná funkcia marketingu je umožniť a podporovať výmenu. Prostredníctvom marketingu si môžu jednotlivci a skupiny obstarat' čo potrebujú a čo chcú výmenou produktov a služieb s ostatnými stranami.*“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>3</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 73.

<sup>4</sup> Britannica Online Encyclopedia [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/365730/marketing>>.

Americká marketingová asociácia (AMA), najväčšia marketingová asociácia v Severnej Amerike, charakterizuje marketing takto: „*Marketing je organizačná funkcia a súbor procesov pre vytváranie, komunikáciu a prinášanie hodnoty zákazníkom a pre riadenie vzťahov so zákazníkmi tak, aby prinášali prospech organizácii a zainteresovaným stranám.*“

5

Rôznych definícií od rôznych autorov by sa našlo určite ešte mnoho a aj keď sa vo formulácii či menších detailoch líšia, v podstate sa z ich tvrdení dajú vyvodiť rovnaké závery. Jedná sa predovšetkým o skutočnosť, že v centre súčasného marketingu je zákazník so svojimi požiadavkami a potrebami, z ktorých sa po ich podložení kúpnu silou stáva dopyt. Spokojnosť tohto zákazníka s tým, čo mu je ponúkané na uspokojenie jeho potrieb, sa následne premieňa do ziskov, ktoré sú jednou z charakteristík úspešného podnikania. Jednou z podmienok, aby bola dosiahnutá spokojnosť zákazníka, je nutné pochopenie jeho potrieb neustále sa dynamicky meniacich v čase a priestore. Preto je marketing nevyhnutne spojený so zmenou.<sup>6</sup>

### 2.1.2 Marketing včera a dnes

Marketing je relatívne mladá a dynamicky sa rozvíjajúca disciplína. Jej prvé nesmelé začiatky sa datujú približne k roku 1910, kedy bol po prvýkrát využitý marketing v USA. USA je jednou z krajín, kde sa prispelo a stále prispieva výraznou mierou k rozvoju tejto disciplíny. V dobre svojho vzniku bol marketing použitý na stimulovanie dopytu na krízou zmietanom trhu, na ktorom výrobné kapacity prevyšovali ochotu spotrebiteľov utrácať svoje prostriedky.

„Prvé obdobie marketingu“ bolo charakteristické nadvládou výrobcov na trhu a vyznačovalo sa masovou produkciou a koncentráciou na štandardné výrobky. Aj preto označujeme často marketing v období rokov 1900-1950 ako masový marketing.

Do ostatných krajín sveta začal marketing výraznejšie prenikať v 50. rokoch minulého storočia. V tomto období sa zmenilo i jeho ponímanie a vo firmách bol povýšený na nástroj

---

<sup>5</sup> American Marketing Association [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW:

<[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/dictionary.aspx?dletter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dletter=M)>.

<sup>6</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1, s. 3.

strategického riadenia. Vzhľadom k zmenám dominancie na trhu, na ktorom začali udávať tempo zákazníci s ich špecifickými požiadavkami namiesto doterajšej nadvlády výrobcov a vzhľadom k novému strategickému charakteru marketingu došlo k prudkému rozvoju jeho nástrojov a metód. Bolo potrebné vyrovnať sa s neustálymi zmenami v správaní sa zákazníkov a celého marketingového prostredia.

Marketing tohto obdobia (1950-1975) nazývame „cielený“. Firmy si začínajú segmentovať trh a rozdeľovať zákazníkov do skupín podľa určitých špecifikácií. To im prináša lepšiu možnosť reagovať na ich rôznorodé požiadavky a v neposlednom rade lepšie uspokojiť zákazníkové konkrétne potreby. Jadro tejto koncepcie je zabezpečené harmonizáciou marketingového mixu a vhodnou kombináciou jednotlivých marketingových nástrojov.

Tržný a spoločenský marketing nastupuje v rokoch 1975-1995. Cielenie a presné tržné umiestnenie produkcie získavajú hlbší strategický význam. Marketing sa stáva viac rôznorodým a snaží sa reflektovať nielen prania svojich zákazníkov ale i všetkých tržných partnerov.

Začiatok poslednej fázy vývoja marketingu sa datuje k roku 1995 a vo svojom trvaní pokračuje dodnes. Jedná sa o globálny marketing a jeho nástup je ako vo všetkých predchádzajúcich prípadoch zapríčinený radou zmien v spoločnosti. V tomto prípade sa o zmenu postaral najmä nástup globalizácie a s ňou spojený nový potenciálny dopyt a otvorenie sa geograficky nových trhov. Už dávnejšie sa totiž predpokladalo, že *„koniec systému mocenských blokov povedie k väčšej globálnej konkurencii, ktorá povedie k znižovaniu nákladov a cien.“*<sup>7</sup> Aby sa firmy mohli s týmito novými trendmi úspešne popasovať, zmena myslenia i v oblasti marketingu smerom ku globalizácii bola nevyhnutná.

Zaujímavé je tiež sledovať postupné rozširovanie aplikačného poľa marketingu v čase. Ako prvé sa k využívaniu marketingu uchýlili spoločnosti vyrábajúce tovar krátkodobej spotreby (potraviny, kozmetika). Nasledovali výrobcovia tovarov dlhodobej spotreby, medzi ktoré môžeme zaradiť napr. automobily, nábytok či elektrospotrebiče. Po nich objavili

---

<sup>7</sup> KOHOUT, P. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2559-8, s. 68.

dôležitosť marketingu producenti služieb (banky, poisťovne, cestovné kancelárie), obchodné domy a výrobcovia priemyselného tovaru.

Rozšírenie marketingu do skutočne všetkých spoločenských sfér sa stalo skutočnosťou zhruba v 70. rokoch, čo bolo omnoho neskôr ako v prípade hore uvedených produktov a služieb. Vtedy sa marketing začal uplatňovať i v organizáciách, ktoré boli motivované aj inými faktormi a cieľmi ako dosahovanie zisku. Ako príklad uvediem politické strany, charitatívne a náboženské organizácie, neziskové organizácie, verejnú správu a administratívu a pod. Toto len dokazuje široké uplatnenie a dôležitosť marketingu v spoločnosti.<sup>8</sup>

### **2.1.3 Vývojové tendencie marketingu**

To, že sa marketing neustále vyvíja, bolo už naznačené v predošlej kapitole venovanej krátkej exkurzii do histórie. Celý systém marketingu musí totiž veľmi pružne reagovať na procesy prebiehajúce v spoločnosti a starostlivo sledovať trendy v správaní sa zákazníkov a aj ďalších subjektov na trhu. Okrem skúmania prítomnosti musí však marketing neustále pozerieť i do budúcnosti, aby sa v dostatočnom predstihu mohol podnik pripraviť na nástup nových trendov. V nasledujúcich odstavcoch v krátkosti priblížim niekoľko budúcich predstáv o smerovaní marketingu.

- a) Stále väčšia diferenciácia skupinových i individuálnych požiadaviek podložená rastúcou kúpnu silou posunú smerovanie marketingu k väčšiemu individualizmu.
- b) Zákazník bude vo výraznejšej miere zapojený do tvorby samotného produktu, prípadne služieb, ktoré získajú viac na význame. Dôjde k sieťovému prepojeniu tržných partnerov a rozvoju vertikálneho marketingu.
- c) Popri strategickom plánovaní vzrastie význam plánovania operačného. To sa bude orientovať i na veľmi krátke obdobia a veľmi malé segmenty.
- d) Základom marketingu bude stále produkt, samozrejme okrem samotného výrobku zahŕňajúci i komplex dodatočných úžitkov a služieb pre zákazníka.

---

<sup>8</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

- e) Vplyvom najmä všade dostupného internetu bude rásť dôležitosť vertikálneho marketingu (zásielkový obchod), čo spôsobí zmeny v distribučnej politike.
- f) Doteraz často používané nepriame formy oslovovania zákazníkov sa dostanú do útlmu, zatiaľ čo naberú na význame priame formy komunikácie (napr. elektronická komunikácia).
- g) Marketing sa bude musieť prispôbiť novým nastávajúcim trendom v spoločnosti, akým je starnutie obyvateľstva, prelínanie kultúr, zmeny životného štýlu a pod.
- h) Popri ďalšom dynamickom rozvoji marketingu bude nutné prijať i efektívne kontrolné mechanizmy.
- i) Podniky budú musieť byť v strehu pred nástrahami globalizácie (svetová konkurencia) a naučiť sa profitovať z jej výhod (väčší trh pre odbyt). Na trhu bude vývoj smerovať k stavu, ktorý bude označovaný ako „hypersúťaž“.<sup>9</sup>

#### 2.1.4 Marketing manažment

Marketing manažment je v súčasnosti pre každú väčšiu firmu nevyhnutnosťou. V spoločnosti panuje názor, že táto odnož manažmentu zodpovedá iba za prilákanie určitého počtu nových zákazníkov pre súčasnú produkciu firmy. V praxi je táto problematika trochu komplikovanejšia. Na úvod si pomôžem definíciou od P. Kotlera, ktorý tvrdí, že marketing manažment je „*veda a umenie zvoliť cieľové trhy a vybudovať s nimi výnosné vzťahy*.“<sup>10</sup>

Voľne by sme mohli interpretovať tieto slová ako snahu firmy o riadenie dopytu po svojich tovaroch a službách. Pritom nemusí ísť nutne o snahu neustále zvyšovať počty zákazníkov. V záujme podniku môže byť v určitej situácii dopyt udržiavať na rovnakej úrovni, celkom ho zrušiť, presunúť alebo trvalo znížiť. Trvalému zníženiu dopytu hovoríme tiež demarketing.

Nástroje marketing manažmentu sa zameriavajú väčšinou na získavanie nových zákazníkov a na udržanie si opakovane nakupujúcich. Dnešným trendom je zameranie sa

<sup>9</sup> TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

<sup>10</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 46.

firiem na zvyšovanie lojálnosti svojich zákazníkov. Procesy v súčasnej spoločnosti sú totiž príčinou, že potenciálnych nových zákazníkov je stále menej. Tým pádom sa stáva získanie nového zákazníka čoraz drahšou záležitosťou. Len pre porovnanie uvediem výsledky určitej štúdie, ktorá tvrdí, že prilákanie jedného nového zákazníka je až päťkrát nákladnejšie ako udržanie si spokojného zákazníka.<sup>11</sup>

Niekoľko najhlavnejších problémov, s ktorými sa stretávajú dnes marketing manažéri pri obsluhu cieľových trhov, načrtáva napr. G. Bartáková v jednej zo svojich prednášok venovaných tejto téme (predn. vypracovaná pre UK Bratislava). Podľa nej je súčasný zákazník citlivejší na cenu a je viac skúsený ako v minulosti. Jeho požiadavky na komfort pri nákupe sa takisto zvýšili a súvisia so zmenou jeho životného štýlu. Má stále väčšie požiadavky a i napriek tomu sa jeho lojalita k dodávateľovi znížila.

Problémy sú aj na strane producentov a dodávateľov. Medzi tie hlavné patrí napr. skutočnosť, že veľa podnikových prostriedkov vynaložených na komunikáciu s trhom je neefektívnych a namiesto pochopenia meniacich sa potrieb zákazníka je vyvíjaný neustály tlak na podporu predaja. Problémom je taktiež na dnešnom mnohokrát preplnenom trhu nevýrazné odlišenie vlastných produktov od konkurencie a snaha o dosahovanie zisku z každej transakcie namiesto kladenia dôrazu na dlhodobé výhody so spolupráce a pod.<sup>12</sup>

Pokiaľ chce určitá spoločnosť zaviesť efektívny systém marketing manažmentu, mala by sa najskôr zamyslieť nad filozofiou tohto systému a vyjasniť si svoj prístup ku kupujúcim. V praxi poznáme päť koncepcií využívaných pre marketingové aktivity.

Výrobná koncepcia je vhodná pre firmy vyrábajúce lacné a široko dostupné výrobky. Prvoradým cieľom manažmentu by mala byť čo najväčšia efektívnosť výroby a distribúcie. Výrobová koncepcia naopak vychádza z predpokladu, že zákazníci budú preferovať moderné a vysoko kvalitné výrobky a preto sa firmám voliacim túto stratégiu odporúča zamerať sa na neustále vylepšovanie produktov. Predajná koncepcia je založená na predpoklade masívnej reklamnej kampane. Bez nej je na mieste obava, že o tovar alebo službu nebude zo strany spotrebiteľov dostatočný záujem. Podľa marketingovej koncepcie je

---

<sup>11</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>12</sup> Valdner.com [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.valdner.com/school\\_public/school.main/](http://www.valdner.com/school_public/school.main/)>.

dôležité poznať konkurenčné výrobky a služby a lepším rozpoznaním zákazníkových potrieb a cieľových trhov umožniť zákazníkovi väčšie uspokojenie ako konkurencia. Poslednou koncepciou je koncepcia spoločenského marketingu. Tá sa snaží brať ohľad i na záujmy spoločnosti. Koncepcia spoločenského marketingu je postavená na troch pilieroch: firma (zisk), spotrebiteľ (uspokojenie potreby) a spoločnosť (ľudský blahobyť).<sup>13</sup>

### 2.1.5 Marketing služieb

V posledných desaťročiach sme mohli byť svedkami nevídaného rastu služieb. Za týmto nárastom stojí viacero faktorov. Odborníci sa zhodujú na tom, že za zvýšený dopyt po službách môže vyššia životná úroveň. Tá dovoľuje ľuďom „vlastniť“ viac voľného času, ktorý služby pomáhajú vyplniť. Taktiež je možné pri vyššom príjme zaplatiť si za vykonanie „vlastných“ povinností, ako napr. upratovanie domu, ostrihanie živého plotu v záhrade, pokosenie trávnik a pod. Ľudia si tak platia za vyšší komfort života.

Ďalším z faktorov stojacich za rozmachom služieb je skutočnosť, že v súčasnosti je stále ťažšie odlíšiť vlastné výrobky od konkurenčných a sprievodné služby poskytované spoločne s fyzickým produktom pomáhajú zvýšiť jeho atraktivitu v očiach zákazníka. S novým autom tak nakupujúci napr. obdrží poistné a technické prehliadky na niekoľko rokov zdarma. Za zmienku stojí i skutočnosť, že niektoré súčasné moderné zariadenia sú natoľko komplikované, že vyžadujú využitie služieb na ich odbornú inštaláciu, uvedenie do prevádzky či servis. Službám taktiež nahráva i súčasný dynamický trh s nutnosťou flexibility, ktorý kladie stále väčšie nároky na znižovanie fixných nákladov. Firmy sa tak v niektorých prípadoch zbavujú vlastných prostriedkov a úkony nesúvisiace s ich jadrom podnikania prenechávajú externým firmám.

Vyššie uvedené skutočnosti zapríčinili, že dnes pracuje vo vyspelých krajinách Ameriky, Európy a Ázie viac ľudí v službách ako vo všetkých zostávajúcich odvetviach dohromady.

Čo sa ale pod pojmom služba vlastne skrýva? Svetoznámy popredný odborník na marketing Philip Kotler hovorí, že služba je *„akákoľvek aktivita alebo výhoda, ktorú môže*

---

<sup>13</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

*jedna strana ponúknuť druhej, je v zásade Nehmotná a neprináša vlastníctvo.*“<sup>14</sup> V praxi sa ale s čistým produktom alebo čistou službou stretávame málokedy. Najčastejšie ide o akýsi mix, v ktorom prevažuje buď hmotná časť alebo nehmotná. Ako príklad uvediem jedlo. Keď si ho zákazník kúpi v supermarkete, ide o „čistý“ tovar, s ktorým už nie sú spojené žiadne služby. Ale v prípade, že si dotyčný objedná jedlo v reštaurácii, nekupuje si iba jedlo, ale zároveň aj sprievodnú službu – obsluhu.

Oproti tovaru majú služby päť základných charakteristík, ktorými sa odlišujú. Tou prvou je nehmotnosť služby. Nejde ju totiž pred predajom prehliadnuť, ochutnať alebo sa jej dotknúť. Pre túto vlastnosť služieb panuje pred uzatvorením obchodu na strane kupujúceho určitá neistota, ktorú sa snaží predávajúci čo najviac znížiť pomocou rôznych signálov kvality (napr. kvalitne spracované prospekty). Neoddeliteľnosť služby zasa vypovedá o jej naviazanosti na poskytovateľa. Službu totiž nejde najskôr vyprodukovať, uskladniť a neskôr prediť. Obvykle sú najskôr predané a následne vytvorené i spotrebované na jednom mieste.

Premenlivosť služieb je treťou charakteristikou a poukazuje na to, že kvalita uskutočnenej služby závisí od konkrétnej osoby, ktorá službu poskytuje a tiež na čase, mieste a spôsobe jej prevedenia. Každý určite bude mať rozdielne dojmy z nákupu, pri ktorom bude obsluha pokladne ochotná a úctivá, ako keď bude mrzutá a arogantná. Pominuteľnosť služby súvisí už so spomínanou nemožnosťou uskladňovať skôr vyrobené služby. Poslednou vlastnosťou vyplývajúcou z charakteru služieb je absencia vlastníctva. Na rozdiel od zakúpeného tovaru nevzniká ku službe vlastnícky vzťah a zákazník má z nej osoh často iba po určitú dobu.

Kvôli týmto piatim charakteristikám, z ktorých predstavuje každá špecifický problém, je nutné voliť odpovedajúcu marketingovú stratégiu. Marketingoví pracovníci *„musia nájsť spôsoby, ako svoje služby urobiť hmotnejšie, ako zvýšiť produktivitu poskytovateľov, ktorí sú neoddeliteľní od poskytovaných produktov, ako štandardizovať kvalitu tvárou v tvár premenlivosti a ako dosiahnuť presun dopytu a jeho vyrovnanie s ponukou, aby znížili riziká pominuteľnosti.*“<sup>15</sup> S týmto súvisí i zapojenie ďalších troch „P“ do základného marketingového mixu – personál, prostredie a procesy.

---

<sup>14</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 710.

<sup>15</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 736.



Z neoddeliteľnosti služby od svojho vykonávateľa vyplýva i nutnosť interného marketingu, ktorý by sa na rozdiel od toho externého zaoberal motiváciou personálu. Spôsob vykonania služby môže totiž výrazným spôsobom ovplyvniť spokojnosť zákazníka a jeho rozhodnutie byť danej firme lojálny. Nemenej dôležité je správne odhadnúť mieru kvality služby, ktorú zákazník požaduje a podľa toho prispôbiť svoju ponuku v danom segmente trhu. Odvetvie služieb sa rýchlo vyvíja i rozširuje a preto je nevyhnutné pre každého vrcholového pracovníka marketingu poznať špecifiká tohto odvetvia a vhodne im prispôbiť predajnú stratégiu.

## 2.2 Marketingový mix

Na presadzovanie zvolenej marketingovej stratégie je potrebné disponovať radou nástrojov, ktoré sa postarajú o jej úspešné pretavenie do praxe. Ich výskumom, definovaním a skúšaním v praxi sa zaoberalo už množstvo marketingových odborníkov a ich aspoň hrubý popis má miesto v každej obsiahlejšej publikácii venovanej marketingu. Dnes poznáme tieto nástroje zhrnuté pod názvom „marketingový mix“. Na úvod kapitoly si pomôžem opäť definíciou od P. Kotlera, podľa ktorého je marketingový mix *„súbor taktických marketingových nástrojov – produktovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky – ktoré firma používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov.“*<sup>16</sup>

Základný marketingový mix sa v literatúre často označuje i ako „4P“. Táto skratka vznikla podľa začiatočných písmen štyroch anglických slov, ktoré charakterizujú štyri hlavné skupiny marketingových nástrojov v marketingovom mixe: produkt (**p**roduct), cenu (**p**rice), distribúciu (**p**lace) a komunikáciu (**p**romotion). Aj keď sú však tieto skupiny nástrojov akokoľvek užitočné, hodia sa predovšetkým pre firmy zaoberajúce sa predajom hmotných tovarov. Pre potreby služieb vzhľadom k ich vlastnostiam, podrobnejšie popisovaným v predchádzajúcej kapitole, bolo potrebné 4P rozšíriť ešte o tri položky na 7P. Týmito rozširujúcimi položkami sú: ľudský faktor (**p**eople), procesy (**p**rocess) a materiálne prostredie (**p**hysical) a dotvárajú rozšírený marketingový mix.

### 2.2.1 Produkt

Pod pojmom produkt rozumieme tovar alebo službu, prípadne ich kombináciu, pomocou ktorej dôjde u zákazníka po zakúpení k uspokojeniu určitej potreby. Pritom je dôležité pochopiť, že zákazníka ani tak nezaujímajú vlastnosti ponúkaného tovaru či služby, ale výhody, ktoré plynú pre neho z jeho používania. Pre manažérov je v otázke produktu dôležité správne určiť, ktoré tovary a služby majú byť ponúkané konkrétnemu segmentu zákazníkov. Kľúčový je tiež neustály vývoj nových a inovácie starých produktov. Heslo

---

<sup>16</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 70.

Matthew J. Kiernana – „*Inovuj, lebo neprežiješ*“<sup>17</sup> – postupom času vôbec nestráca na aktuálnosti. Skôr naopak.

Dnešný marketing rozlišuje celkovo tri úrovne produktu. Najnižšiu úroveň tvorí tzv. základný produkt, ktorý bezprostredne reaguje na potrebu zákazníka. Na lepšie objasnenie tohto tvrdenia použijem príklad z praxe: predstavme si, že majiteľ pozemku uvažuje o kúpe kosačky na trávu. Treba si však uvedomiť, že tento potenciálny zákazník si v podstate nechce kúpiť kosačku, ale úhladne pokosený trávnik skrášľujúci okolie jeho príbytku. Ten tvorí už spomínaný základ či jadro produktu.

Ďalšou úrovňou je vlastný produkt, ktorý akoby konkrétne zafinuje výsledný produkt pomocou piatich charakteristík. Sú nimi úroveň kvality, funkcia, dizajn, značka a balenie. Ak by som mal pokračovať v načrtnutom príklade, tak vlastným produktom pre nášho zákazníka by bola napríklad kosačka VIKING MB 858. Poslednú úroveň tvorí rozšírený produkt a pre zákazníka sa spočiatku javí ako nadštandard. V súčasnosti sa však odohráva veľká časť konkurenčného boja práve na „rozšírenej“ úrovni produktu a tak sa pre kupujúcich môžu začať javiť niektoré v minulosti nadštandardne vnímané výhody ako bežné a očakávané. V rámci konkurenčného boja tak musia firmy hľadať stále nové výhody, ktoré zákazníka „potešia“ a firmu odlišia od ostatných predávajúcich.<sup>18</sup>

## 2.2.2 Cena

Cena je jedným z nástrojov marketingového mixu, ktorému zákazníci obvykle prikladajú veľkú dôležitosť. Významným nástrojom je stále i z pohľadu firmy, aj keď necenové faktory v marketingu stále viac naberajú na význame. Cenovú politiku väčšinou vytvára vrcholový manažment a na jej konečnej podobe je podpísaných viacero faktorov. Ivan Souček v jednom zo svojich diel ozrejmuje, že medzi ne „*patri predovšetkým výška nákladov na jednotku produkcie, cenová politika rozhodujúcich konkurentov, cenová elasticita (reakcie zákazníkov na odlišnú úroveň ceny), zľavy poskytované veľkoobchodu a maloobchodu, dilerové odmeny, všeobecne prijímaná politika rabatov, platobné podmienky a podmienky*

<sup>17</sup> KIERMAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ: Zásady strategického řízení pro 21. století*. Prel. Hana Škapová. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

<sup>18</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

*dodávok a nemožno vynechať ani štátnu politiku cenovej regulácie, ktorá existuje v určitých oboroch.*“<sup>19</sup> Tieto faktory sa najčastejšie delia na vnútorné (napr. náklady, marketingové ciele firmy) a vonkajšie (konkurenčné ceny, kroky vlády).

Dolnou hranicou pre stanovenie ceny za normálnych okolností je výška nákladov na jednotku produkcie. Mať nižšiu cenu by znamenalo ísť zámerne do straty. Hornú hranicu by zasa mala tvoriť výška dopytu po produktoch a vnímanie ich hodnoty zákazníkom. Ak je totiž súčet hodnôt pre zákazníka z daného produktu nižší ako cena za tento produkt, zákazník ho jednoducho nekúpi.

Na vytvorenie optimálnych cien používajú firmy väčšinou jeden z troch najbežnejších postupov. Buď ceny zvolia pomocou hodnotovej metódy, nákladovej metódy alebo podľa konkurencie. V praxi je možné nájsť i kombináciu týchto metód. Pri určovaní ceny pre tovar alebo službu je dôležité tiež prihliadať na to, v ktorom štádiu životného cyklu sa daný produkt nachádza.

### **2.2.3 Distribúcia**

Pod pojmom distribúcia sa v marketingovom mixe primárne skrýva hľadanie pokiaľ možno bezproblémovej cesty pre produkty smerom k zákazníkovi. Táto cesta môže byť priama (produkty smerujú priamo od výrobcu k zákazníkovi), ale v praxi sa najčastejšie používa možnosť dodávať výrobky prostredníctvom dodávateľského reťazca, čiže nepriamo. Dodávateľský reťazec tvorí na rozdiel od „priamej cesty“ viacero distribučných článkov, ktoré sa nachádzajú medzi výrobcom a spotrebiteľom a cestu produktov predlžujú, komplikujú a zdražujú. V mnohých prípadoch sú však distribučné medzičlánky nevyhnutné. Majú ale i svoje výhody. Vďaka kontaktom, skúsenostiam, špecializácii a úsporám z rozsahu môžu pomôcť výrobcovi uskutočniť to, čo by sám nedokázal.

Ciele distribúcie je možné popísať napr. pomocou nasledovných štyroch bodov:

- „*minimalizácia distribučných nákladov;*
- *určenie vhodnej distribúcie pre každý cieľový trh v súlade s tržným prostredím;*

---

<sup>19</sup> FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2, s. 40.

- *určenie vhodnej distribúcie podľa typu výroby;*
- *v neposlednom rade určenie vhodnej distribúcie podľa prání zákazníkov.*“<sup>20</sup>

Samozrejme dôležitou skutočnosťou pri určovaní distribučných cieľov musí byť ich súlad s ostatnými cieľmi a stratégiami marketingového mixu.

#### **2.2.4 Komunikácia**

Ďalšou zložkou marketingového mixu je marketingová komunikácia, ktorej úlohou je komunikovať so súčasnými či potenciálnymi zákazníkmi. Teoreticky by podniky dokázali plniť svoju primárnu funkciu i s jej vynechaním, v dnešnom dynamicky sa vyvíjajúcom silno konkurenčnom prostredí je však jej nasadenie absolútnou nutnosťou. Komunikácia medzi firmou a zákazníkom prebieha pomocou viacerých nástrojov, ktoré sú zastrešené pod pojmom komunikačný mix. Ten je akosi špecifickou zmesou obsahujúcou tieto zložky:

- reklama (neosobná platená prezentácia a propagácia produktov)
- osobný predaj (forma osobnej prezentácie, ktorá má za úlohu predaj produktu a budovanie vzťahov so zákazníkmi)
- podpora predaja (používa sa na zaistenie krátkodobých stimulov u zákazníka, ktoré ho „prinúti“ ku kúpe konkrétneho tovaru či služby)
- public relations (ako vyplýva z prekladu, ide o vzťahy s verejnosťou, ktoré vznikajú na neplatenej báze)
- nástroje priameho marketingu (používajú sa pri zisťovaní okamžitej odozvy v prípade jednotlivých cielených zákazníkov)

Trendom súčasnej marketingovej komunikácie, ktorá je výrazne poznačená širokým využívaním internetu, je nástup marketingu čoraz viac cieleného na konkrétne osoby či úzke skupiny spotrebiteľov. Masmédiá sa tak dostávajú do mierneho ústupu, pričom sú častejšie využívané menšie médiá s vyhranenou orientáciou.

V dnešnom svete s čoraz väčšou konkurenciou na trhu, ľahšou dostupnosťou informácií pre zákazníkov a so silnejúcim dôrazom na etiku je nutné viesť firemnú komunikáciu so zákazníkmi a distribútormi otvorene, úprimne a príjemne.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3, s. 122.

## 2.2.5 Ľudský faktor

Pri poskytovaní služby nevyhnutne dochádza vo väčšej či menšej miere ku kontaktom medzi zákazníkom a poskytovateľom služby. Práve preto je v rozšírenom marketingovom mixe služieb, na rozdiel od základného „4P“, zahrnutý i ľudský faktor. Priamy vplyv zamestnancov na výslednú kvalitu služby a s tým spojenú spokojnosť zákazníka je veľký, preto musia firmy starostlivo dbať na výber, vzdelávanie a motiváciu svojich pracovníkov. Dôležitosť ľudského kapitálu má v poslednom období stúpajúci charakter a do budúcnosti je zrejmé, že tento trend nebude iný.

Aký by mal byť teda pracovník, aby kvalitne vykonával svoju prácu k spokojnosti zákazníka i vedenia firmy? Dagmar Jakubíková vyrátava vo svojom diele zoznam vlastností, ktoré by mu určite nemali chýbať: odbornosť a potrebná kvalifikácia, znalosť produktov, znalosť prostredia, zdvorilosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť, vnímavosť, komunikatívnosť a dobré vystupovanie.<sup>22</sup> Tieto vlastnosti sú pôvodne určené, ako píše samotná autorka, pre zamestnancov v odvetví cestovného ruchu (jej spomínané dielo je venované práve tejto téme). Platnosť uvedených zásad je však podľa môjho názoru nadčasová a široko presahujúca rámec odvetvia cestovného ruchu, preto ich spomínam v tejto kapitole venovanej primárne oblasti služieb.

## 2.2.6 Procesy

Vzhľadom k tomu, že v prípade služieb dochádza k väčšej interaktivite medzi zákazníkom a poskytovateľom, je nutné zamerať sa na to, akým spôsobom je služba vykonávaná a bližšie preskúmať jednotlivé prebiehajúce procesy. V marketingovej praxi je vnímanie procesov rôzne. Niektorí pokladajú proces za prostriedok k dosiahnutiu určitého cieľa, napríklad 20-percentného podielu na trhu. Podľa iného názoru má trh množstvo procesov, ktoré spoločne vytvárajú celkový marketingový proces. Iní považujú marketingové procesy za akési prostriedky pre meranie cieľov marketingu a používajú ich

---

<sup>21</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>22</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

ku kontrole marketingového mixu. Všetkým týmto názorom, aj keď znejú v podstate logicky, však chýba jedna podstatná vec - zameranie na zákazníka.

Pre účely marketingového mixu je totiž proces súčasťou služby a zákazník sa na ňom buď aktívne podieľa, alebo ho len „zažíva“. Ak napríklad zákazník potrebuje využiť služby leteckého dopravcu, marketingový proces začína už pri návšteve jeho internetových stránok. Celý proces pokračuje výberom letenky, jej zarezervovaním a väčšinou prijatím e-mailu s oznámením o úspešnej rezervácii. O týždeň už zákazník na letisku nastupuje do lietadla a o jeho batožinu je spoľahlivo postarané. Po niekoľkých hodinách letu spríjemnených malým občerstvením klient dorazí do cieľa. Marketingový proces končí.<sup>23</sup>

### **2.2.7 Materiálne prostredie**

Nehmotná povaha služby v sebe skrýva pre zákazníka niekoľko komplikácií oproti nákupu tovarov. Za službu je potrebné zaplatiť zvyčajne dopredu, no posúdiť ju je možné až pri samotnej spotrebe. To samozrejme zvyšuje riziko že zákazník kúpi niečo, čo v skutočnosti ani nechcel alebo dostane nižšiu kvalitu, ako očakával. V prípade tovaru sú tieto riziká výrazne obmedzené, pretože človek si môže dopredu výrobok obzrieť, vyskúšať, presvedčiť sa o jeho vlastnostiach a pod. Charakter služby toto neumožňuje a preto je potrebné využiť iné spôsoby, ktoré budú v zákazníkových očiach poukazovať na vyššiu dôveryhodnosť konkrétneho podniku a prispieť k tomu, že sa rozhodne využiť práve jeho služby.

Jedným z týchto spôsobov je materiálne prostredie, ktoré je akoby hmotným dôkazom kvality služby. Pod pojmom materiálne prostredie si môžeme predstaviť naozaj širokú škálu možností, ako zapôsobiť na zákazníka – moderne vyzerajúcou a vkusne vybavenou kanceláriou, honosným sídlom firmy, brožúrami a vizitkami z kvalitného materiálu, čistotou vo všetkých firemných priestoroch, oblečením zamestnancov vo firemných farbách atď.

---

<sup>23</sup> Marketing Teacher [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\\_process.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_process.htm)>.

## 2.3 Marketingové prostredie

Tak ako všetky organizmy na Zemi obklopuje určité prostredie, v ktorom sa zrodia, vyrastú a neskôr zaniknú, ani firmy „nežijú“ vo vzduchoprázdne. Sú obklopené množstvom iných firiem a ďalších účastníkov trhu, no do úvahy musia brať i vplyv objektov a skutočností, ktoré nemajú na prvý pohľad s ekonomikou nič spoločné. Tieto sily pôsobiace v bližšom či vzdialenejšom okolí firmy jej môžu prinášať osoh a vyvíjať sa v súlade s jej cieľmi, môžu však pôsobiť i proti nej a vyžadovať neraz veľké finančné prostriedky či „geniálne“ riešenia na ich odvrátenie. Je nutné byť neustále v strehu, pretože marketingové prostredie sa na rozdiel od toho prírodného mení až príliš často.

*„Marketingové prostredie spoločnosti zahŕňa aktérov a sily, ktoré ovplyvňujú schopnosť firmy rozvíjať sa a udržiavať úspešné transakcie a vzťahy so svojimi cieľovými zákazníkmi.“*

<sup>24</sup> Toto prostredie sa rozlišuje podľa toho, ako bezprostredne sa jednotlivých podnikov dotýka a to na mikroprostredie a makroprostredie. Mikroprostredie zahŕňa subjekty najužšie ovplyvňujúce konanie firiem na trhu. Do tejto skupiny zaraďujeme zákazníkov, dodávateľov, sprostredkovateľov, konkurenciu, verejnosť a samozrejme sem patrí aj samotná spoločnosť (podnik, firma, organizácia). Všetci účastníci mikroprostredia sú ovplyvňovaní zároveň väčšími spoločenskými silami, ktoré označujeme ako makroprostredie. Do neho spadajú demografické, ekonomické, technologické, prírodné, kultúrne a politické sily.

### 2.3.1 Mikroprostredie

*„Do tejto skupiny patria faktory, ktoré môže podnik istým spôsobom využiť a ktoré bezprostredne ovplyvňujú možnosť podniku realizovať svoju hlavnú funkciu – uspokojovať potreby svojich zákazníkov.“* <sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Prel. Václav Dolanský a kol. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2, s. 140.

<sup>25</sup> BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1, s. 82.



### **2.3.1.1 Spoločnosť**

Vlastná firma je určite tá najzaujímavejšia časť mikroprostredia pre každého vlastníka, zamestnanca či akcionára. Štruktúra jednotlivých firiem nám dovoľuje spoznať tzv. vnútorné mikroprostredie, ktoré je tvorené jednotlivými útvarmi. Pracovať so zreteľom na zákazníkove prania by mali všetky relevantné oddelenia, aj keď je nutné brať na vedomie i isté obmedzenia každej firmy. No aj tak je v dnešných časoch naprosto nedostačujúce, aby sa zákazníkmi a cieľovými trhmi zaoberalo iba oddelenie marketingu. Harmonická spolupráca všetkých oddelení je v moderných spoločnostiach nevyhnutnosťou pri vytváraní nadpriemernej hodnoty pre zákazníka.

### **2.3.1.2 Dodávateľia**

Úloha dodávateľov pre jednotlivé spoločnosti je zrejmá – dodávať potrebné zdroje v požadovanej kvalite, čase a množstve, aby boli tieto spoločnosti schopné produkovať svoje tovary či služby. V tejto súvislosti je dôležité podotknúť, že je na rozhodnutí vedúcich pracovníkov, ktoré zdroje budú nakupované externe a ktoré môže vyrábať firma samotná. Následne, keď už má firma vyjasnené svoje požiadavky na nákup, musí nákupné oddelenie vyhľadať vhodných dodávateľov. Výberové konania väčšinou vyhrávajú tí, ktorí ponúknu najlepšiu kombináciu kvality dodávok, ceny, dostupnosti a ďalších faktorov.

Možnosti už vybraných dodávateľov je nutné sledovať priebežne. Ak by sa zmenili napríklad ceny alebo kvalita dodávok, mohlo by to znamenať problémy v uvedenej spoločnosti a rýchla reakcia by bola nevyhnutná. I z tohto dôvodu sa vo väčšine firiem dáva prednosť nákupu jednotlivých zdrojov od rôznych spoločností, čím odpadá nebezpečná závislosť na jednom dodávateľovi. Správne nastavenie celého systému zásobovania je v praxi náročné, no firmám, ktorým sa ho podarí vhodne zosúladiť so svojimi aktuálnymi potrebami, môže poskytovať i zníženie nákladov či výraznejšiu konkurenčnú výhodu.

### 2.3.1.3 Sprostredkovatelia

Nájsť firmu, ktorá si sama zabezpečuje všetky aktivity z oblasti marketingu a predaja, nie je vždy tak ľahké. V niektorých prípadoch je zabezpečovanie takýchto aktivít v svojej réžii priveľmi nákladné, inokedy firma jednoducho nie je schopná si ich zaistiť sama. Východiskom z tejto situácie je využívanie spoločností špecializujúcich sa práve na poskytovanie takýchto služieb a vlastníacich k tomu potrebné technické zázemie a know-how.

Za marketingových sprostredkovateľov by sme mohli označiť „*firmy, ktoré spoločnosti pomáhajú propagovať, predávať a distribuovať jej tovar konečným kupujúcim. Zahŕňajú fyzické distribučné spoločnosti, marketingové agentúry a finančných sprostredkovateľov.*“<sup>26</sup> Činnosť fyzických distribučných spoločností je už z názvu zrejmá. Zaoberajú sa predovšetkým skladovaním a prepravou tovaru na jeho ceste z výrobných liniek na miesto určenia. Marketingoví sprostredkovatelia sa starajú zväčša o propagáciu produktov na konkrétnom trhu. Pod tento pojem spadajú rôzne reklamné agentúry, mediálne spoločnosti a firmy uskutočňujúce marketingové prieskumy. Dôležitým typom sú finanční sprostredkovatelia. Sú to rôzne banky, poisťovne, úverové spoločnosti a ďalšie firmy, ktoré sa podieľajú na financovaní transakcií a zmiernovaní rizík plynúcich z podnikania.

### 2.3.1.4 Zákazníci

Zákazník je segment mikrookolía, o ktorý majú firmy pochopiteľne najväčší záujem. Dôkladné zmapovanie cieľového trhu a porozumenie potrebám svojich zákazníkom je kľúčové pre podniky snažiace sa o dosiahnutie svojich cieľov, či už ide o rast zisku, obratu alebo celej spoločnosti.

Na celkovom trhu existuje viac druhov spotrebiteľských trhov, z ktorých každý má svoje charakteristické znaky a špecifiká. Firmy môžu viesť dialóg s jedným, alebo s viacerými

---

<sup>26</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 132.

trhmi, pričom toto rozhodnutie závisí predovšetkým na charaktere ich produkcie a dlhodobej stratégii. Philip Kotler tieto cieľové trhy rozdeľuje vo svojich prácach nasledovne:

- *„Spotrebiteľské trhy: Jednotlivci a domácnosti nakupujúce tovar alebo služby pre osobnú potrebu.*
- *Priemyslové trhy: Organizácie, ktoré nakupujú tovar alebo služby pre výrobu iných výrobkov, alebo pre zaistenie iných služieb za účelom dosiahnutia zisku alebo ďalších cieľov.*
- *Priekupnícke trhy: Organizácie, ktoré nakupujú tovar a služby preto, aby ich znovu so ziskom predali.*
- *Vládne a neziskové trhy: Vládne a neziskové agentúry, ktoré nakupujú tovar a služby preto, aby mohli zabezpečovať verejné služby, alebo preto, aby mohli tento tovar či služby poskytnúť tým, ktorí ich potrebujú.*
- *Medzinárodné trhy: Kupujúci, ktorí sa nachádzajú v zahraničí a medzi ktorých patria zahraniční spotrebiteľia, výrobcovia, priekupníci a vlády.“*<sup>27</sup>

### **2.3.1.5 Konkurenti**

Konkurencia je v podstate pre spotrebiteľov užitočný jav a tvorí jednu zo základných podmienok efektívneho fungovania voľného trhu. Jednotlivé firmy núti znižovať náklady, zvyšovať efektívnosť výroby a zavádzať neustále nové inovácie, čím sa dosahuje pokroku takmer vo všetkých odvetviach. Pre väčšinu firiem znamená konkurencia každodenný boj s množstvom ďalších podnikov o priazeň zákazníka. Vyhráva subjekt s lepšou konkurenčnou výhodou oproti ostatným, ktorému sa lepšie podarí uspokojovať požiadavky zákazníkov. Nevyhnutné je tiež vypracovanie marketingovej stratégie vhodne reagujúcej na charakter trhu a mieru konkurencie na ňom.

---

<sup>27</sup> KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánovanie, využití, kontrola*. Prel. Václav Dolanský a kol. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2, s. 144.

### 2.3.1.6 Verejnosť

Verejnosť by sa dala charakterizovať ako určitá skupina, ktorá má vplyv na konanie firmy a má záujem na tom, aby firma dosahovala svojich cieľov. Je možné rozdeliť ju na sedem segmentov, z ktorých každý si zo strany firmy vyžaduje osobitý prístup. U väčších firiem je bežné, že pripravujú marketingové plány pre každú z týchto skupín a je záujem na tom, aby v očiach verejnosti boli vždy hodnotené kladne. Prípadné sympatie či nesympatie verejnosti môžu mať v mnohých prípadoch ďalekosiahly vplyv na plnenie strategických cieľov firmy.

Prvým zo spomínaných segmentov spoločnosti sú finančné inštitúcie. Patria do neho hlavne banky a investičné spoločnosti a dobré vzťahy s nimi umožňujú podniku relatívne dobrú dostupnosť finančných prostriedkov pre svoje projekty. Pod dobrými vzťahmi sa v tomto prípade myslí spoľahlivosť pri splácaní predchádzajúcich úverov, hospodárne a účelne nakladanie s prostriedkami a pod. Vplyv médií, ako druhého segmentu verejnosti je zrejmý – pomocou rozhlasového a televízneho vysielania, novín a časopisov výrazne vplývajú na formovanie názorov v celej spoločnosti. Vládne inštitúcie zasa priamym spôsobom ovplyvňujú konanie jednotlivých firiem. Manažment musí brať do úvahy nariadenia o obmedzeniach zo strany vlády a prispôbiť im svoju produkciu, formu reklamy a pod.

Na sile v poslednom období naberajú tzv. občianske iniciatívy, ktoré môžu presadzovať rôznu škálu svojich cieľov a v niektorých prípadoch i skomplikovať rozhodnutia firmy. Ako príklad spomeniem súčasný trend zvýšenej starostlivosti o životné prostredie zastrešený príslušnou organizáciou, v dôsledku ktorého môže byť firma prinútená k zavedeniu určitých ekologických obmedzení do svojej výroby výmenou za dobré vzťahy s verejnosťou. Piatym a šiestym segmentom verejnosti je miestna komunita a široká verejnosť. Existencia firiem v určitom regióne má spravidla svoje pozitíva, ale aj negatíva a tie by mali byť starostlivo vyhodnotené so zástupcami príslušnej komunity. Dobrý imidž si však musí firma zachovávať i v širšom okolí a najrôznejšími spôsobmi bojovať o priazeň zákazníka. Celkový obraz firmy v očiach širokej verejnosti totiž priamo ovplyvňuje nákupy. Poslednou časťou verejnosti sú vlastní zamestnanci. Tí sa tiež určitou mierou zasluhujú o vytváranie celkového

obrazu firmy a preto ich informovanie, motivácia a slušné zaobchádzanie s nimi by mali byť samozrejmosťou.<sup>28</sup>

### **2.3.2 Makroprostredie**

Na podniky na trhu pôsobia už vyššie spomínané faktory, ktoré ich ovplyvňujú, ale ktoré môže svojou činnosťou v niektorých prípadoch ovplyvňovať aj podnik samotný. Tento súbor prvkov je nazývaný mikroprostredie. Existujú však aj ďalšie sily, nad ktorými nemajú firmy žiadnu moc a ktorým sa je nutné čo najlepšie prispôbovať. Môžu so sebou prinášať ohrozenia, no pre pripravené a predvídave firmy sa stávajú zdrojom zaujímavých príležitostí. Tieto sily tvoria makroprostredie spoločnosti a ovplyvňujú všetky subjekty, ktoré v danej ekonomike pôsobia. V makroprostredí zvyčajne rozlišujeme pôsobenie týchto faktorov: sociálne, technické a technologické, ekonomické, politické a prírodné.

#### **2.3.2.1 Sociálne faktory**

Táto skupina faktorov sa skladá z dvoch zložiek – z demografickej a kultúrnej. Demografiu je možné popísať ako vedu zaoberajúcu sa študovaním procesu reprodukcie ľudských populácií. Sleduje počet obyvateľov, ich pohlavie, vek, hustotu na určitom území a množstvo ďalších veličín. Je nutné brať ohľad na tieto dáta pri zostavovaní marketingových stratégií? Ak zoberieme do úvahy, že stredom marketingu je človek, tak určite. Pri skúmaní uvedených štatistík je možné získať užitočný obraz o zložení spoločnosti a jej niektorých segmentoch. Porovnaním týchto dát v čase je možné pomerne presne predpovedať vývoj, ktorým sa bude spoločnosť uberať a podľa toho upraviť dlhodobé ciele firmy.

Kultúru chápeme ako súbor schopností, hodnôt, symbolov atď., ktorý charakterizuje určitú spoločnosť. Formy kultúry v jednotlivých skupinách obyvateľov sa môžu od seba veľmi odlišovať. Vzhľadom k tomu, že kultúrne prostredie veľmi výrazne ovplyvňuje

---

<sup>28</sup> KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

spotrebné správanie jednotlivca, je nutné jeho správne pochopeniu venovať dostatok úsilia.

#### **2.3.2.2 Technické a technologické faktory**

Skupina technických a technologických faktorov sa v posledných rokoch výrazne dostáva do popredia marketingového prostredia. Držať krok s konkurenciou v tomto smere však nie je jednoduché. Skutočne efektívny výskum si môžu totiž dovoliť iba najväčšie firmy na trhu a ostatné sa tak musia uchýliť k pre ne prijateľnejším postupom, akým je napr. napodobovanie výrobkov technologických lídrov, zmenami dizajnu výrobkov alebo iba čiastočnými zmenami zloženia.

Tempo zmien v oblasti technológií je v dnešných časoch skutočne závažné. Doba medzi dobrým nápadom a jeho realizáciou sa neustále skraca. Dôležitou súčasťou tohto procesu je však i skutočnosť, že s každou novou vynájdenu technológiou sa tá stará dostáva v lepšom prípade do útlmu, v horšom prípade sa úplne prestáva využívať. Každá nová technológia má tiež ďalekosiahle dôsledky, ktoré nemusia byť v čase jej zavádzania celkom zrejmé. Je na marketingových pracovníkoch, aby ich dokázali včas odhaľovať a využiť v prospech podniku.

V súvislosti s rastúcim počtom nových technológií môžeme vybadať zvýšenú mieru zásahov vlády v tomto smere. Štát je tlačенý k tomu, aby svojimi predpismi nútil výrobcov k dôkladnému otestovaniu každého nového výrobku a zhodnoteniu jeho nepriaznivých dopadov na spoločnosť. Mnohí sa obávajú, že s rastúcou komplikovanosťou nových technológií rastie i miera potenciálneho nebezpečenstva pre človeka.

#### **2.3.2.3 Ekonomické faktory**

Celková kúpna sila obyvateľstva, ktorá je kľúčová pre podniky snažiace sa predat' svoju produkciu, závisí na bežných príjmoch, cenách, úsporách a dostupných úveroch. Medzi

ekonomické faktory radíme preto tie, ktoré majú vplyv hlavne na tieto štyri veličiny a taktiež na štruktúru výdavkov zákazníka.

V praxi sa spotrebné správanie zákazníkov výrazne líši v dôsledku ich príslušnosti k rôznym sociálnym vrstvám. Vďaka prevratu z roku 1989 sa spoločnosť výraznejšie rozčlenila do skupín podľa výšky príjmu a tak máme na jednej strane skupinu ľudí s vysoko nadštandardnými príjmami, ktorí spotrebúvajú luxusný tovar a druhým extrémom je skupina ľudí žijúca zo životného minima. Zvyšok dospeléj populácie je rozvrstvený v skupinách medzi týmito dvoma extrémami. Taktiež sa čiastočne zmenil vysoko konzervatívny pohľad na osobné financie mierne smerom k liberálnejším postojom. Predchádzajúce heslo „najskôr šporiť, potom kúpiť“ vystriedalo „najskôr kúpiť, potom splácať“. I tak sú však obyvatelia postkomunistických stredoeurópskych krajín v miere zadlžovania ďaleko za „západnými“ krajinami. Zmena v ponímaní úspor a úverov je však napriek tomu významná a je na vedúcich marketingových pracovníkoch, ako tieto a ďalšie zmeny ekonomických faktorov dokážu využiť v prospech svojho podniku.

#### **2.3.2.4 Politické faktory**

Každá firma je denno-denne silne ovplyvňovaná vývojom v politickom prostredí. Zákony a ostatná legislatíva tvoria základný rámec podnikania a snažia sa vytvoriť také pravidlá, ktoré by prispeli k spravodlivej súťaži na trhu. Právne normy môžu mať rôzny charakter, pôsobia napr. na ochranu spotrebiteľa, životného prostredia, hospodárskej súťaže a všeobecne vytvárajú podmienky pre podnikanie.

Prijímanie zákonov má pre podnikateľské prostredie, ktoré je súčasťou spoločnosti, často veľké a ďalekosiahle dopady a preto môžeme pozorovať určité snahy na jeho ovplyvňovanie. Deje sa tak prostredníctvom rôznych záujmových skupín (lobby), ktoré sa snažia pretlačiť v politike prijatie / neprijatie konkrétnych právnych noriem, ktoré sa ich týkajú, prípadne zmierniť ich dopady. Nezanedbateľný je i vplyv nátlakových skupín, ktoré sa starajú o ochranu spotrebiteľa. Ich útok na produkciu firmy podporený nezávislým vedeckým posudkom, ktorý potvrdzuje škodlivosť výrobkov, môže mať fatálne dôsledky na

budúce smerovanie firmy. Naopak kladné nezávislé posúdenie vplyvu na spotrebiteľa môže poskytovať i konkurenčnú výhodu.

### **2.3.2.5 Prírodné faktory**

Pod týmito faktormi rozumieme prírodné zdroje, ktoré vstupujú do výrobného procesu, alebo ktoré sa dajú ovplyvňovať rozhodnutiami podnikov. Problém zachádzania s prírodnými zdrojmi sa v posledných rokoch dostáva do čoraz väčšieho povedomia spoločnosti a to hlavne v súvislosti s ochranou prírody. Existuje niekoľko trendov v tejto oblasti, ktoré sú pre firmy kľúčové. Prvým je čoraz väčší problém s nedostatkom surovín. Aj keď sa zdá, že zdroje typu voda alebo vzduch sú nevyčerpatel'né, v mnohých oblastiach, predovšetkým vo veľkomestách, je v súvislosti s nimi situácia komplikovaná. S obnoviteľnými zdrojmi, ako sú napríklad lesy, sa tiež nie vždy zachádza hospodárne a rozumne a rýchle vyčerpávanie neobnoviteľných zdrojov tvorí kapitolu samú o sebe.

Problém s energiami je ďalšou oblasťou, ktorá spôsobuje vrásky na čele nielen predstaviteľom národných hospodárstiev. Hlavným problémom súčasnosti sú stále rýchlejšie sa mihajúce zásoby ropy, za ktorú ľudstvo ešte nenašlo uspokojivú náhradu vhodnú na masové rozšírenie. Trendom do budúca preto bude výroba produktov so zníženou energetickou náročnosťou a hľadanie a zdokonaľovanie alternatívnych zdrojov energie.

Nepříjemnou a hlavne nebezpečnou skutočnosťou súčasného sveta je neustály rast znečistenia životného prostredia. Hlavne ťažký priemysel sa pričíňuje výraznou mierou na znečisťovaní vzduchu, vody a pôdy a rastúci počet obyvateľov planéty spolu s ich často priveľmi konzumným spôsobom života sa podieľa na stále väčšej produkcii odpadov. Prezieravý manažment však dokáže nájsť príležitosti i v tejto „environmentálnej kríze“. Rastúce povedomie zákazníkov o nutnosti ochrany životného prostredia môže dať príležitosť producentom ekologických tovarov, vznikajú nové firmy podnikajúce v novovytvorenom odvetví likvidácie odpadu či na zavádzaní alternatívnych zdrojov energie atď.

Tlak spoločnosti na environmentálne zodpovednejšie správanie firiem sa nemusí prejavovať iba napr. prostredníctvom bojkotu produktov najväčších znečisťovateľov (ak je



to vôbec v praxi možné) alebo rôznymi demonštráciami. Ohľadupľnejšie správanie k životnému prostrediu začínajú čoraz viac presadzovať všetky vlády vyspelého sveta a je vždy nutné počítať i s vplyvom vládnych nariadení na podnikanie. Mnohé, najmä veľké firmy, si to už uvedomili a začínajú využívať boj s nepriaznivými vplyvmi ich činnosti na životné prostredie ako jednu zo svojich konkurenčných výhod.

## 2.4 Marketingové riadenie a plánovanie

Marketingové riadenie a plánovanie má svoj veľký význam medzi ostatnými procesmi prebiehajúcimi vo firme a ich dôkladné uskutočňovanie môže v niektorých prípadoch rozhodnúť o jej konečnom úspechu alebo neúspechu na trhu. Napriek tomu v mnohých malých a stredných firmách bývajú tieto činnosti často podceňované, čo býva obvykle argumentované nedostatkom času, financií, skúseností, alebo jednoducho neochotou riadiaceho personálu opúšťať zabehnuté spôsoby. Tieto firmy sa tak sami pripravujú o väčšiu konkurencieschopnosť.

*„Marketingové riadenie je proces zahŕňajúci plánovanie, realizáciu a kontrolu v marketingu.“*<sup>29</sup> Dôležitými aktivitami medzi jednotlivými krokmi sú rozhodovanie, komunikácia a motivácia. Jednotlivé strategické rozhodnutia musia jasne ukázať, aké sú ich konkrétne prínosy pre firmu v dlhodobom horizonte. Dĺžka „dlhodobého horizontu“ nie je samozrejme pevne určená a mení sa s ohľadom na situáciu na trhu či charakter odvetvia. Plány je potrebné uchovávať v písomnej podobe. Je tak väčšia istota, že dôjde na ich dôsledné plnenie a nebudú postupom času deformované pod vplyvom rôznych faktorov.

### 2.4.1 Konkrétne dôvody prečo zostavovať marketingový plán

Vo verejnosti často kolujú mylné predstavy o tom, že proces plánovania je vhodný iba pre veľké firmy dosahujúce miliónových obrátov a pre tie ostatné je iba zbytočným luxusom. Opak je však pravdou. Ako hovorí marketingová odborníčka z českého prostredia – Martina Blažková – *„každá firma potrebuje plánovať.“*<sup>30</sup> V nasledujúcom odstavci uvádzam niekoľko dôvodov, prečo je vhodné zostavovať marketingový plán aj pre malé a stredné firmy.

- Pomocou plánovania môže firma prehľadne stanoviť svoje ciele a stratégie, mať podrobný prehľad o potrebe finančných prostriedkov na ich naplnenie, určiť kľúčové

---

<sup>29</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3, s. 15.

<sup>30</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3, s. 16.

konkurenčné výhody atď. V neposlednom rade plány firme umožňujú priebežne kontrolovať nakoľko plní to, čo si predsavzala.

- Plán je dokument, v ktorom je jasne napísané čo, kde a kedy sa má vykonať. Nemôže tak dôjsť k situácii, že sa niečo neučiní len preto, lebo sa na to niekto zabudol alebo si to po čase zle vyložil.
- Ak sa vedenie firmy neustále opiera vo svojich rozhodnutiach o vypracované plány, je schopné včas odhaliť hroziace problémy a v predstihu na ne reagovať.
- Vďaka plánovaniu si firma ujasní množstvo skutočností, napr. na aký segment trhu sa zamerať, akú stratégiu v ktorom prípade zvoliť atď. Súčasťou plánovania je taktiež kompletná analýza, z ktorej sa dajú vypožorovať silné a slabé stránky spolu s príležitosťami a ohrozeniami. Rozhodovanie sa na základe množstva takto získaných informácií môže byť cestou k vyšším ziskom.
- Plán môže poslúžiť k väčšej informovanosti zamestnancov a tým pádom vzrastie aj ich záujem o danú firmu. Zamestnanci budú poznať dlhodobé ciele firmy a v ideálnom prípade sa s nimi stotožnia a pričinia sa na ich úspešnom dosiahnutí. Prínosom by mohli byť i prípadné podnety od zamestnancov snažiace sa o zlepšenie v niektorej oblasti podnikania.
- Plánovanie zavádza do marketingu systém.
- Skúsenosti z praxe dokazujú, že pravidelné plánovanie je menej náročné na čas a peniaze. Najnáročnejšie je s ním začať, v nasledujúcich rokoch však nebudú už zodpovední pracovníci toľko tápať v „neprebádaných vodách“ a celý proces sa môže výrazne urýchliť. Ak aj po naštudovaní odbornej literatúry uviazne tvorba plánu na mŕtvom bode, je možné využiť niekoľko dostupných pomôcok – špeciálny softvér, ukážkové marketingové plány voľne sa nachádzajúce na internete či v publikáciách alebo vyhľadať radu odborníka a využiť služby špecializovanej firmy.<sup>31</sup>

#### 2.4.2 Marketingový plán

Marketingový plán je jeden z najdôležitejších vstupov do marketingového procesu. Jeho konkrétna podoba závisí obvykle od požiadaviek vrcholového vedenia, sú však kapitoly, ktoré má väčšina plánov spoločné: *„zhrnutie, bežná marketingová situácia,*

---

<sup>31</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

*rozbor príležitostí a výsledkov, ciele, marketingové stratégie, akčné programy, predpokladané finančné výsledky a kontrola.*“<sup>32</sup>

Umiestnenie zhrnutia na začiatok práce má pochopiteľný dôvod – pri pohľade do plánu každý rýchlo pochopí jeho hlavné zameranie. Tento súhrn by mal obsahovať krátke zhrnutie hlavných cieľov a doporučení, ktoré sú bližšie rozobraté v samotnej práci. V druhej časti by malo dôjsť k zhodnoteniu marketingovej situácie v bližšom či vzdialenejšom okolí (závisí to na charaktere podnikania). Tu by nemal chýbať popis situácie na trhu, zhodnotenie konkurencie, možností distribúcie, makroprostredia a ak sa plán týka už zavedených výrobkov, tak aj ich pozície na trhu. Na rozbor príležitostí v tretej časti je vhodné použiť SWOT analýzu. Z nej vyplynú silné a slabé stránky podniku a taktiež jeho príležitosti a ohrozenia. Silné a slabé stránky podnikania sú zapríčinené vplyvom vnútorných faktorov, ktoré môže firma svojou činnosťou ovplyvniť. Príležitosti a ohrozenia zasa mapujú vplyv externých faktorov, ktorý firma nemôže zmeniť a preto sa musí na novej situácii čo najlepšie prispôbiť. Je vhodné, ak sú jednotlivé výsledky SWOT analýzy zoradené podľa dôležitosti.

V časti popisujúcej ciele je potrebné stanoviť dva druhy cieľov – finančné a marketingové. Tie finančné sa zväčša zameriavajú na zisk alebo celkový obrat. Firma sa snaží v danom období dosiahnutím týchto cieľov uspokojiť všetky finančne zainteresované strany. Marketingové ciele vychádzajú z finančných. Dosiahnutie všetkých vytýčených cieľov je spravidla možné viacerými cestami. Napr. zisk je možné zvýšiť odstránením neefektív a zbytočných nákladov, alebo rastom ceny za produkciu a pod.. Je na manažéroch, ktorú cestu vzhľadom na charakteristiky trhu, výrobku či podniku zvolia.

Voľbou medzi viacerými variantmi dochádza k formovaniu marketingovej stratégie. Táto široká stratégia je postupne spresňovaná prostredníctvom akčných programov, ktoré ponúkajú odpovede na konkrétne otázky typu: kto, čo, kedy, koľko. Predpokladané finančné výsledky zostavuje tím zodpovedný za plánovanie na základe predpokladaného vývoja cien, objemov predaja, výrobných nákladov atď. Výsledný dokument má formu predbežného výkazu zisku a strát a musí byť schválený najvyšším vedením. Ako takmer

---

<sup>32</sup> KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánovanie, využití, kontrola*. Prel. Václav Dolanský a kol. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2, s. 78.

každý dôležitý podnikový proces, i proces plánovania musí obsahovať určité kontrolné mechanizmy. Plnenie cieľov by malo byť v určitých časových intervaloch priebežne kontrolované a v prípade zistených nedostatkov je potrebné požiadať zodpovedné osoby o vysvetlenie.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> KOTLER, P. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Prel. Václav Dolanský a kol. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

### **3 Charakteristika podniku**

Helada s.r.o. je firma, ktorej marketingovými riešeniami sa budem vo svojej práci zaoberať a ktorej marketingový mix budem podrobne skúmať. Sídlo tejto spoločnosti sa nachádza na Slovensku v Žilinskom kraji a hlavným predmetom jej podnikateľskej činnosti je predaj záhradkárskych potrieb v danom regióne.

#### **3.1 História firmy**

História firmy pod názvom Helada siaha do roku 1992, kedy jej budúci vlastník Pavol Gežo spolu s jednou spoločníčkou založili malý obchod s prevažne záhradkárskym zameraním. Tento obchod bol zriadený v Bytči a zakladatelia ho spoločne vlastnili a riadili. Po čase sa však začali prejavovať názorové rozdiely v otázke smerovania do budúcnosti a tak došlo k rozdeleniu firmy. Spoločníčka si ponechala časť s kvetinarstvom a venovala sa ďalej iba tejto oblasti. Pánovi Gežovi pripadla časť so záhradkárskymi potrebami a tak rozvíjal obchod týmto smerom. V tomto čase sa venoval iba maloobchodnej činnosti prostredníctvom jednej predajne a sám si tiež viedol jednoduché účtovníctvo.

Po čase sa zdalo, že obchod by mohol prosperovať a preto majiteľ skúmal aj možnosti rozšírenia firmy do iných miest. Jedna ponuka sa naskytla v meste Považská Bystrica. Priestory pre otvorenie predajne sa tam zdali byť síce malé, ale v ostatných smeroch výhodné a preto sa toto mesto stalo druhým sídlom predajne Helada. Časom však rástol dopyt zo strany zákazníkov a tieto priestory prestávali byť vyhovujúce. Rozhodujúcim sa stal dopyt zákazníkov po ovocných drevinách. K predaju tohto sortimentu tovaru je potrebný ešte vonkajší priestor mimo predajňu, kde by boli dreviny skladované. Preto bolo nutné nájsť nové priestory pre predaj tovaru v meste Považská Bystrica. Príležitosť sa naskytla, keď jeden z tamjších stavebných podnikov predával svoje skladové priestory. Tie po odkúpení podnikateľ Pavol Gežo nechal vhodne zrekonštruovať a urobil z nich svoju predajňu. Stále však chýbal centrálny sklad, v ktorom by bol dovezený tovar od dodávateľov uložený a podľa potreby rozvážaný do firemných prevádzok. K týmto účelom bol neskôr prenajatý areál bývalých Technických služieb mesta Považská Bystrica s vhodnými kancelárskymi priestormi a skladovou halou. I toto prispelo k ďalšiemu rozvoju firmy a k prijímaniu nových pracovníkov.

Po čase firma Helada dostala zaujímavú ponuku od obchodníkov podnikajúcich v rovnakom sektore. Títo podnikatelia mali záujem o dovoz tovaru pre svoje prevádzky priamo od výrobcov a o podniku pána Gežu bolo známe, že si ho pre potreby svojich predajní zabezpečuje prostredníctvom vlastných nákladných vozidiel. Navrhovali preto spoluprácu v tomto smere, konkrétne zabezpečenie dovozu vybraných zásob. Po dôkladnom zvážení kladov aj záporov tejto alternatívy sa firma Helada na základe uvedených podnetov rozhodla rozšíriť svoju činnosť o veľkoobchod. V tomto čase došlo i k zmene právnej formy na spoločnosť s ručením obmedzeným. Krátko po zriadení veľkoobchodu prebehla v okolí reklamná kampaň. Potenciálnym zákazníkom boli rozoslané ponukové listy a v regionálnych denníkoch uverejnená reklama. Postupne sa tak vytvoril určitý počet stálych zákazníkov.

Po oddelení veľkoobchodnej činnosti došlo k ďalšiemu rozvetveniu maloobchodnej siete na celkovo osem predajní v mestách Žilina, Bytča, Považská Bystrica a Kysucké Nové Mesto. Čo je ale pre túto prácu dôležitejšie, veľkoobchodná činnosť sa tiež rozvíjala, a ponúkaný širší sortiment sa odrazil na väčšom počte zákazníkov a raste tržieb. Poslednou významnou firemnou udalosťou bolo presťahovanie veľkoobchodu z prenájmu v Považskej Bystrici do vlastným odkúpených priestorov v Bytči, kde sídli doteraz.

### **3.2 Poskytované služby**

Činnosti a služby poskytované firmou Helada s.r.o. by sa dali rozdeliť do dvoch hlavných oblastí: veľkoobchodný a maloobchodný predaj záhradkárskych potrieb a komplexné sadovnícke práce.

Veľkoobchodný a maloobchodný predaj záhradkárskych potrieb tvorí najdôležitejšiu oblasť pôsobenia firmy. Spotrebúva najviac času, finančných a ľudských zdrojov, ale na druhej strane je zdrojom najväčších ziskov. Udržať sa na čelnom mieste v tomto odvetví v Žilinskom kraji je pre firmu životne dôležité. Ponúkaný sortiment bol spočiatku vytvorený na základe odhadovaných potrieb potenciálnych zákazníkov. Istým spôsobom k tomu však prispelo aj sledovanie konkurencie. Postupom času došlo k získaniu cenných skúseností z odvetvia a k nadobudnutiu silnej pozície na trhu. To viedlo k rozšíreniu ponúkaného sortimentu a k pružnejším reakciám na zákazníkove potreby. V súčasnom sortimente je

najväčší priestor venovaný chemickým prípravkom pre záhradníctvo (prípravky proti živočíšnym a rastlinným škodcom), substrátom a rašelinám, kvapalným a pevným hnojivám, záhradnému náradiu, závlahovej technike, záhradnej mechanizácii, osivám, semenám a sadivám, chovateľským potrebám a ovocným drevinám.

Komplexné sadovnícke práce sú druhým najdôležitejším druhom poskytovaných služieb. Firma Helada ich do svojho sortimentu ponúkaných činností pridala až v roku 2007. Dá sa povedať, že pre zákazníkov firmy ako aj pre zamestnancov sa spočiatku jednalo o novinku. S pribúdajúcim časom sa však ukazuje táto činnosť ako perspektívna. Sadvnícke práce v sebe zahŕňajú poradenstvo v oblasti záhradníctva, projekčnú činnosť, realizácie v oblasti záhradníctva, údržbu verejnej zelene, drobnú architektúru v záhradníctve, projekciu a realizáciu automatických zavlažovacích systémov a vodných prvkov.

### **3.3 Organizačná štruktúra**

Firma Helada s.r.o. prešla od svojho vzniku viacerými personálnymi zmenami a zmenami v organizačnej štruktúre. Pri neustálom rozrastaní firmy bolo potrebné zamestnávať čím ďalej tým viac pracovníkov a zároveň presne vymedziť povinnosti a právomoci vyplývajúce z ich postavenia. Stalo sa tak preto, aby bola možnosť výskytu prípadných chýb čo najnižšia, a to hlavne pri výdajoch a príjmoch tovaru vo veľkosklade a pri manipulácii s peňažnými prostriedkami.

V súčasnosti pracuje vo firme Helada s.r.o. 19 interných zamestnancov a 4 externí zamestnanci. Interní pracovníci zabezpečujú chod veľkoskladu, maloobchodných predajní a uskutočňovanie rôznych iných súvisiacich činností. Externí pracovníci zabezpečujú pre potreby firmy školenia BOZP, zdravotnú službu, informatickú pomoc a archivačné služby. Nových pracovníkov firma získava prostredníctvom výberových konaní, ktorých sa zúčastňujú potenciálni zamestnanci spĺňajúci dopredu stanovené kritériá. Pri výbere hrá dôležitú rolu okrem uchádzačových schopností aj pozitívny vzťah k odvetviu.



### 3.4 Plány a ciele do budúcnosti

Ciele firmy Helada s.r.o. a jej plány do budúcnosti by sa dali rozdeliť podľa základného členenia na krátkodobé a dlhodobé. Medzi krátkodobé ciele, ako to býva u väčšiny spoločností, radíme dosahovanie zisku. Dosahovať zisk je jedným zo základných predpokladov pre úspešné podnikanie v akejkolvek oblasti. Zisk umožňuje každej firme ďalej investovať, rozširovať svoj majetok a postavenie na trhu a stávať sa konkurencieschopnejšou. Samozrejme nie je zdravé pre podnik dosahovanie zisku za každú cenu. Toto vedia aj vedúci pracovníci firmy Helada s.r.o. a snažia sa tomu prispôsobovať svoje rozhodnutia.

Medzi dlhodobé ciele patrí vo všeobecnosti obvykle rast podniku, stála až zvyšujúca sa prítomnosť na trhu, rozširovanie podniku apod. V Helade s.r.o. by sme tieto dlhodobé ciele mohli rozdeliť do menších podskupín: na ciele súvisiace s politikou kvality a ciele súvisiace s rastom podniku. Prvú z týchto podskupín vo výraznej miere ovplyvňuje medzinárodná norma ISO 9001:2000, ku plneniu ktorej sa firma zaviazala v roku 2006. Aj na základe tejto normy si určila nasledujúce zásady kvality a ciele vzhľadom k zákazníkom, dodávateľom a celému regiónu, ktoré sa snaží starostlivo dodržiavať:

1. Zákazníci sú spokojní, keď je naša práca vykonaná v požadovanej kvalite, včas a za zodpovedajúce ceny. Neustále zisťujeme požiadavky zákazníka s cieľom uspokojovať jeho potreby.
2. Požadujeme kvalitu aj od našich dodávateľov a ostatných klientov. Vytvárame podmienky pre dlhodobu obojstranne výhodnú partnerskú vzťahy.
3. Osoh zo zamestnancov máme vtedy, keď im vytvárame vhodné pracovné podmienky.
4. Majiteľ koná tak, aby zabezpečoval stabilitu firmy a kladné hospodárske výsledky.
5. Podporujeme zamestnanosť a pomáhame vytvárať dobrú povesť regiónu.

Dodržiavanie týchto zásad firma zabezpečuje vytvorením si každoročného zoznamu konkrétnych cieľov, ktorý obsahuje okrem iného popis cieľa, poznámku, čoho sa cieľ týka (kvalita, zákazník, dodávateľ, zamestnanec, región), mená pracovníkov, ktorí cieľ navrhli a schválili, meno osoby zodpovednej za uskutočnenie cieľa a termín, v ktorom má byť cieľ hotový. Ako príklad uvediem časť cieľov platných pre obdobie rokov 2009 - 2014:

každoročné obhájenie certifikátu systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2000,  
zakúpenie vlastných priestorov pre veľkoobchod záhradkárskych potrieb a ich rekonštrukcia,  
zakúpenie nehnuteľnosti – ovocného sadu – za účelom predaja jablák atď.

## **4 Aplikačná časť**

### **4.1 Zber potrebných dát a informácií**

Každý človek, ktorý sa pokúša napraviť určité nedostatky či zefektívniť vybrané procesy, musí mať v prvom rade dôkladne naštudované konkrétne problémy, aby bolo jeho rozhodnutie čo najoptimálnejšie. Bolo tomu tak aj v mojom prípade a preto bolo nutné bližšie sa zoznámiť s firmou Helada s.r.o. pred tým, ako začnem vypracovávať nejaké odporúčania na zmenu zabehnutého stavu. Potreboval som získať čo najviac informácií a to nielen z oblasti marketingu, ale aj z ostatných vnútropodnikových oblastí a samozrejme bolo potrebné zanalyzovať i vplyvy vonkajších faktorov. Zároveň som dbal na to, aby neboli moje informácie len z jedného uhla pohľadu a preto som sa rozhodol čerpať ich z troch zdrojov. Pohľad zvonku, reprezentovaný súčasnými i potenciálnymi zákazníkmi, zaisťovali dva druhy dotazníkov – jeden v papierovej forme (viď Príloha 4.1) a druhý v elektronickej. Pohľad na vec z vnútra firmy bol zabezpečený prostredníctvom mojej osobnej i e-mailovej komunikácie s vedením a zamestnancami firmy. A nakoniec tretí uhol pohľadu bol ten môj, ktorý sa vyprofiloval po osobných návštevách priestorov firmy a zoznámení sa so stavom vecí a procesov v nej.

#### **4.1.1 Zber informácií prostredníctvom dotazníkov**

Ako som už spomenul vyššie, pre účely tejto práce som vytvoril a distribuoval dva dotazníky. Prvý z nich - elektronický - pozostával zo siedmych jednoduchých otázok. Jeho primárnym cieľom bolo preskúmať slovenský trh záhradníckych tovarov a služieb a posúdiť možnosti získania nových zákazníkov pre veľkoobchod Helada s.r.o. Vytvoril som ho prostredníctvom internetovej stránky [www.iAnkety.sk](http://www.iAnkety.sk), pretože takáto forma dotazníka je pre vyplňajúcich najmenej náročná na čas a počítačové zručnosti. Odkaz na takto vytvorený dotazník som rozosielať spolu so sprievodným textom pomocou e-mailov. Po otvorení emailu stačilo raz kliknúť myšou na uvedený odkaz a človek sa ocitol priamo na krátkom dotazníku, preto som vďaka jednoduchosti tohto riešenia očakával vyššiu návratnosť. V tomto smere bolo však pre mňa určitým sklamaním, že dotazník vyplnilo iba 16,7%

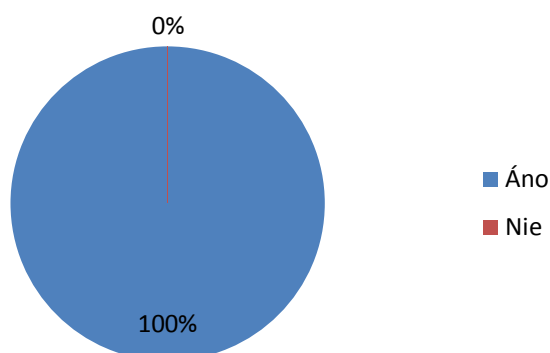
opýtaných. V absolútnom vyjadrení to znamenalo 27 odpovedí z celkovo 162 rozoslaných e-mailov.

Potrebné e-mailové adresy som získal z databázy serveru [www.zoznam.sk](http://www.zoznam.sk), kde som vyberal výlučne firmy zaoberajúce sa nejakým spôsobom predajom záhradníckych tovarov a služieb zo všetkých regiónov Slovenska.

### ***Výsledky prieskumu (elektronický dotazník):***

**Otázka č. 1:** Pôsobí Vaša firma na trhu v oblasti záhradníctva? (záhradnícke potreby, technika, služby...)

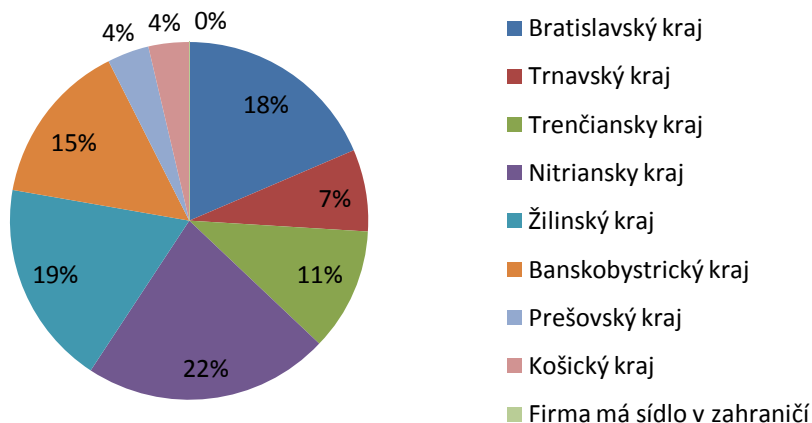
**Výsledok:**



**Poznámka:** Táto otázka bola zaradená do dotazníku za účelom overenia predmetu podnikania dopytovanej firmy. Potenciálny zákazník pre veľkoobchod Helada s.r.o. je totiž firma podnikajúca v obore záhradníctva. Vďaka starostlivému výberu účastníkov prieskumu bola vo všetkých prípadoch odpoveď kladná.

**Otázka č. 2:** V ktorom kraji má Vaša firma sídlo?

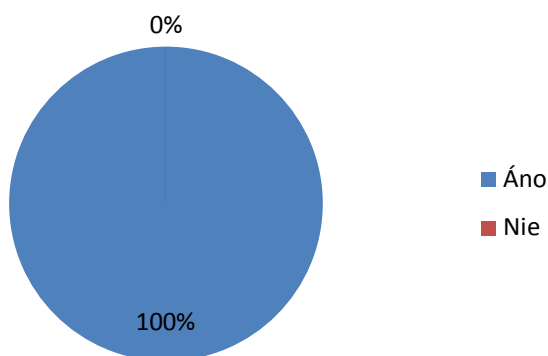
**Výsledok:**



**Poznámka:** Uvedený graf dokazuje, že boli oslovené firmy zo všetkých regiónov Slovenska.

**Otázka č. 3:** Nakupuje Vaša firma výrobky súvisiace so záhradníctvom?

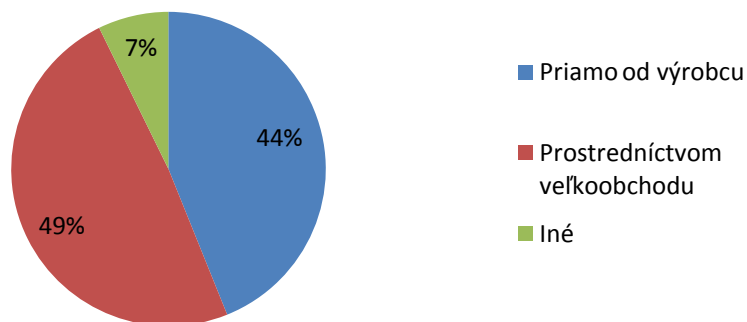
**Výsledok:**



**Poznámka:** Podobne ako prvá otázka, i táto mala z výskumu vylúčiť firmy, ktoré nemohli byť potenciálnymi zákazníkmi veľkoobchodu Helada s.r.o. predávajúceho záhradnícky tovar. Pri prvej i tretej otázke bol v prípade zápornej odpovede pokyn, aby bol dotazník odoslaný bez vyplnenia ďalších odpovedí.

**Otázka č. 4:** Ako tieto výrobky nakupujete?

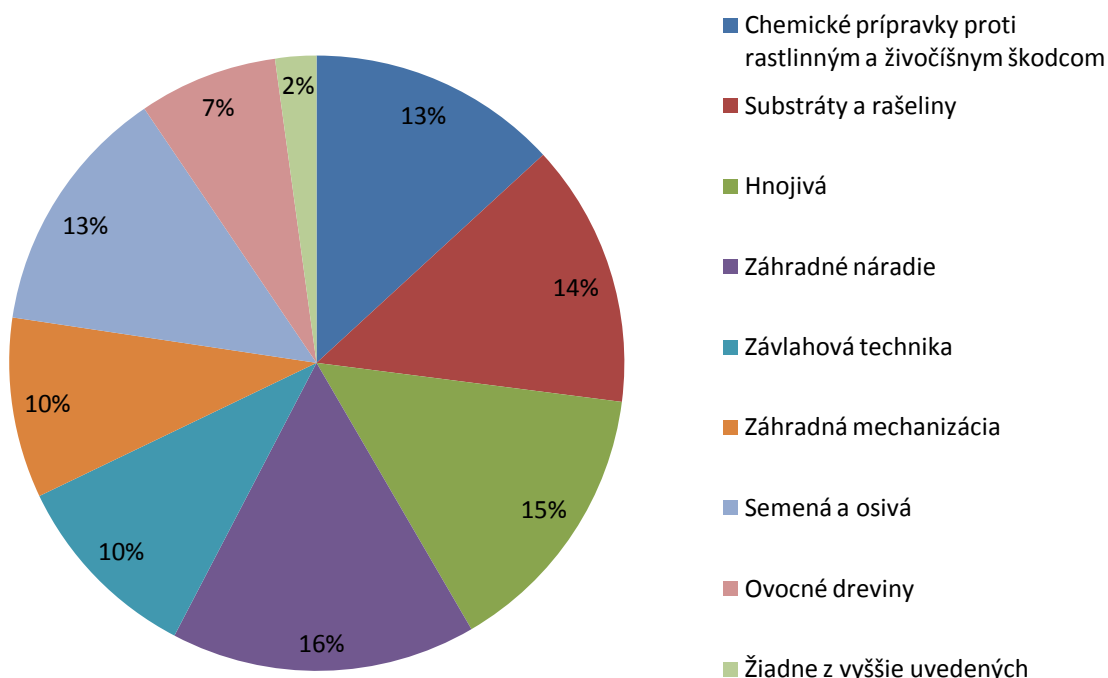
**Výsledok:**



**Poznámka:** Výsledok štvrtej otázky poukazuje na skutočnosť, že na Slovensku nakupuje približne 49% záhradníckych firiem potrebný tovar prostredníctvom veľkoobchodu. Toto číslo rozhodne nie je malé.

**Otázka č. 5:** Ktoré výrobky z tohto sortimentu Vaša firma obvykle nakupuje?

**Výsledok:**

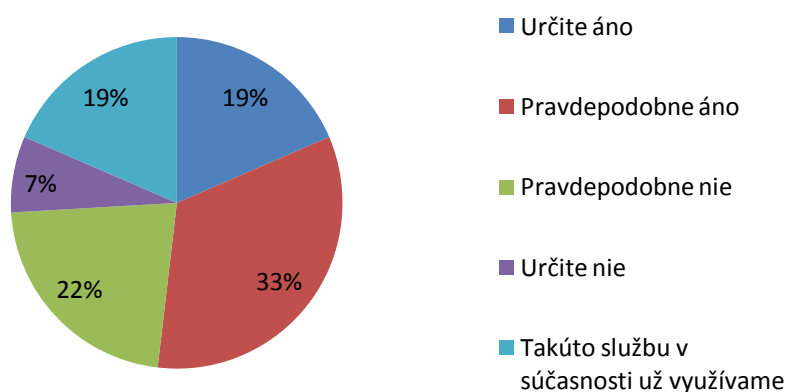


**Poznámka:** Sortiment ponúknutý opytovaným osobám je základným predajným sortimentom firmy Helada s.r.o. Z grafu je zrejmé, že potenciálny dopyt oslovených firiem je rozložený

rovnomerne medzi jednotlivé položky. Na vhodnú skladbu ponúkaného sortimentu firmy Helada poukazuje i to, že nákup žiadnej z uvedených položiek označili iba 2% firiem.

**Otázka č. 6:** Ak by bola možnosť nákupu záhradkárskoho tovaru prostredníctvom internetu alebo cez katalóg s následnou dopravou zabezpečenou externým dopravcom alebo kuriérskou službou, využila by ju v súčasnosti Vaša firma?

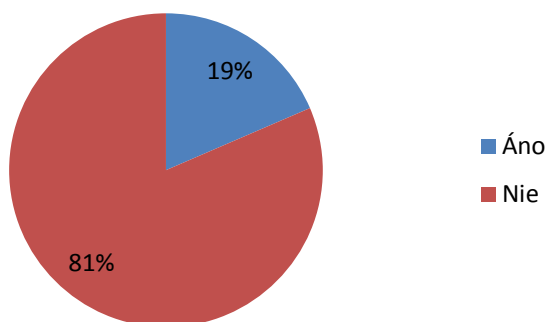
**Výsledok:**



**Poznámka:** Niektoré veľkoobchody s rozmerovo porovnateľným sortimentom, ako ponúka firma Helada, v súčasnosti umožňujú zásielkový predaj. Aj preto som sa rozhodol približne zistiť, koľko percent opýtaných by malo záujem využívať takéto služby i v oblasti záhradníctva. Ako je vidno z grafu, potenciál v tomto smere na trhu určite existuje.

**Otázka č. 7:** Poznáte, čo i len z počutia, firmu Helada s.r.o.?

**Výsledok:**



**Poznámka:** Prostredníctvom tejto otázky som testoval, nakoľko je veľkoobchod záhradníckych potrieb Helada s.r.o. známy potenciálnym zákazníkom na Slovensku. Výsledkom je 19 % kladných odpovedí od firiem z relatívne blízkeho okolia zo Žilinského a Trenčianskeho kraja. Je to dané pomerne malým angažovaním sa firmy Helada za hranicami svojho regiónu. Zváženie možnosti zásielkového obchodu spolu s cieľovou reklamnou kampaňou zameranou na slovenské záhradnícke firmy však podľa môjho názoru do budúcnosti stojí za zamyslenie.

Okrem elektronického dotazníka bol v mojej práci použitý i „klasický“ dotazník vytlačený na papieri, ktorý bol určený pre súčasných zákazníkov firmy Helada. V tomto prípade som sa snažil zistiť, v akej miere sú títo zákazníci spokojní s poskytovanou kvalitou služieb. Dotazník obsahoval 19 otázok formulovaných dvojakým spôsobom. V prípade každého skúmaného kvalitatívneho znaku bola najskôr položená otázka vo všeobecnom zmysle (napr. „Za ako veľmi dôležitú považujete Vy osobne čistotu a kvalitu obalu na tovare, ktorý nakupujete?“) a hneď za ňou nasledovala otázka pýtajúca sa na spokojnosť s daným kvalitatívnym znakom v prípade nákupu vo firme Helada s.r.o. (napr. „Ako ste spokojný s čistotou a kvalitou obalu, v ktorom je tovar od firmy Helada zabalený?“). K prvému typu otázky boli možné odpovede: veľmi dôležitý, skôr dôležitý, ani dôležitý ani nedôležitý, skôr nedôležitý a úplne nedôležitý. V druhom type otázok bola možnosť tohto výberu: veľmi spokojný, skôr spokojný, ani spokojný ani nespokojný, skôr nespokojný a úplne nespokojný. Výnimku tvorila iba posledná otázka, ktorej poslaním bolo zistiť, aký názor majú zákazníci na možnosť zriadenia zásielkového predaja prostredníctvom internetu (rovnaká otázka ako č. 6 z internetového dotazníka). Distribúcia dotazníkov bola zabezpečená pomocou administratívnej pracovníčky, ktorá poprosila o vyplnenie prítomného zákazníka v čase, keď čakal v kancelárii firmy na vystavenie faktúry za svoj nákup. Anonymita dotazníka bola zabezpečená tým, že bol po vyplnení vložený do pripravenej a z každej strany zalepenej škatule pripomínajúcej volebnú urnu.

#### **Výsledky prieskumu (papierový dotazník):**

Ako najvhodnejšiu formu prezentácie výsledkov som zvolil tzv. okno zákazníka a pavučinový graf. Aby som však tieto grafy mohol použiť, musel som najskôr získané informácie previesť do číselnej podoby: odpovediam typu „veľmi dôležité“ alebo „veľmi



spokojný“ som priradil 5 bodov a s klesajúcou dôležitosťou či spokojnosťou som vždy postupne jeden bod ubral. Hodnota odpovedí „úplne nedôležité“ a „úplne nespokojný“ tak mala váhu iba jedného bodu. V nasledujúcich tabuľkách sú zhrnuté výsledky prieskumu v číselnej podobe:

(Tabuľka 4.1)

Znaky akosti	Váha dôležitosti					Priemer
	1	2	3	4	5	
Rozsah sortimentu	0	1	6	12	14	<b>4,18</b>
Kvalita tovaru	0	0	0	10	23	<b>4,70</b>
Čistota tovaru	0	2	2	18	11	<b>4,15</b>
Cena zodpovedá kvalite	0	0	4	7	22	<b>4,55</b>
Ústretový prístup administratívneho personálu	0	0	8	9	16	<b>4,24</b>
Ústretový prístup skladníkov	3	7	4	9	10	<b>3,48</b>
Rýchlosť obsluhy	0	2	3	14	14	<b>4,21</b>
Vhodne uložený tovar	0	0	1	13	19	<b>4,55</b>
Čistota predajných miest	0	1	1	17	14	<b>4,33</b>

(Tabuľka 4.2)

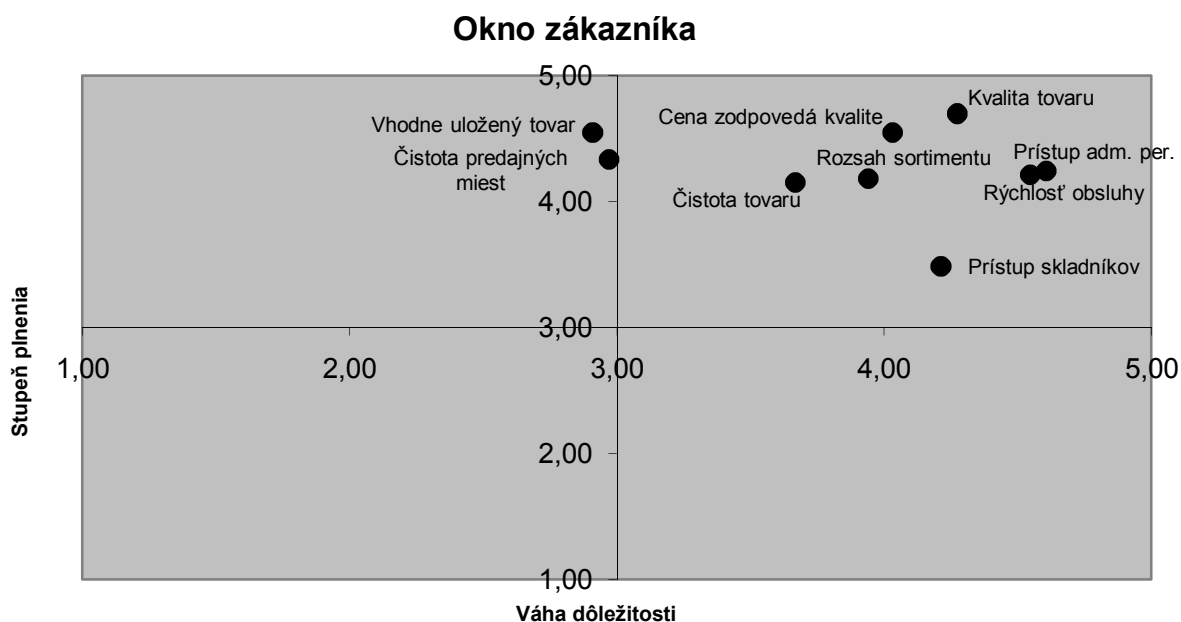
Znaky akosti	Stupeň plnenia					Priemer
	1	2	3	4	5	
Rozsah sortimentu	0	4	4	15	10	<b>3,94</b>
Kvalita tovaru	0	0	4	16	13	<b>4,27</b>
Čistota tovaru	0	5	6	17	5	<b>3,67</b>
Cena zodpovedá kvalite	0	1	5	19	8	<b>4,03</b>
Ústretový prístup administratívneho personálu	0	0	2	9	22	<b>4,61</b>
Ústretový prístup skladníkov	0	0	5	16	12	<b>4,21</b>
Rýchlosť obsluhy	0	2	1	7	23	<b>4,55</b>
Vhodne uložený tovar	1	8	11	9	2	<b>2,91</b>
Čistota predajných miest	2	10	11	7	3	<b>2,97</b>

Východiskovými hodnotami pre zostrojenie grafov sú vypočítané priemery zohľadňujúce počet odpovedí a ich váhu. Dôležité je tiež správne rozlišovať medzi váhou dôležitosti a stupňom plnenia daných znakov akosti (viď predchádzajúce tabuľky). Váhu dôležitosti každého skúmaného znaku určili zákazníci svojimi odpoveďami na všeobecné otázky. V nich sa vyjadrili napr. že rýchlosť obsluhy na miestach, kde nakupujú, považujú za „skôr dôležitú“ apod. Stupeň plnenia na druhej strane vyjadril spokojnosť zákazníka s plnením daných znakov akosti konkrétne vo firme Helada s.r.o.

Hodnoty stupňa plnenia a váhy dôležitosti sú v Grafe 4.1 označovanom ako „Okno zákazníka“ v podstate súradnicami každého znaku akosti (v mojom prípade vyjadrené čiernym bodom). Každý bod vynesý do grafu sa nachádza v jednom zo štyroch

kvadrantov, pričom každý kvadrant vyjadruje inú situáciu. Ľavý horný kvadrant zahŕňa elementy, ktoré sa zákazníkom javia ako dôležité, ale nie sú zo strany firmy adekvátne plnené. V tomto smere je dôležité zamerať sa na nápravu. Prítomnosť skúmaných znakov v pravom hornom kvadrante je žiaduca. Vyjadruje skutočnosť, že požiadavky, ktoré sú hodnotené zo strany zákazníka ako dôležité, sú zo strany firmy plnené na vysokej úrovni. Pokiaľ sa požiadavky zákazníkov nezmenia, firma by sa mala snažiť udržať dosiahnutú úroveň. Ľavý dolný kvadrant obsahuje znaky, ktoré sú plnené podpriemerne, ale pre pomerne malý záujem zo strany verejnosti nevyžadujú ani veľkú pozornosť. Prítomnosť skúmaných elementov v pravom dolnom kvadrante poukazuje na to, že firma venuje zbytočne veľkú pozornosť veciam, ktoré zákazník nepovažuje za dôležité. V ich prípade dochádza k zbytočnému mrhaniu peňazí a času.

Graf 4.1

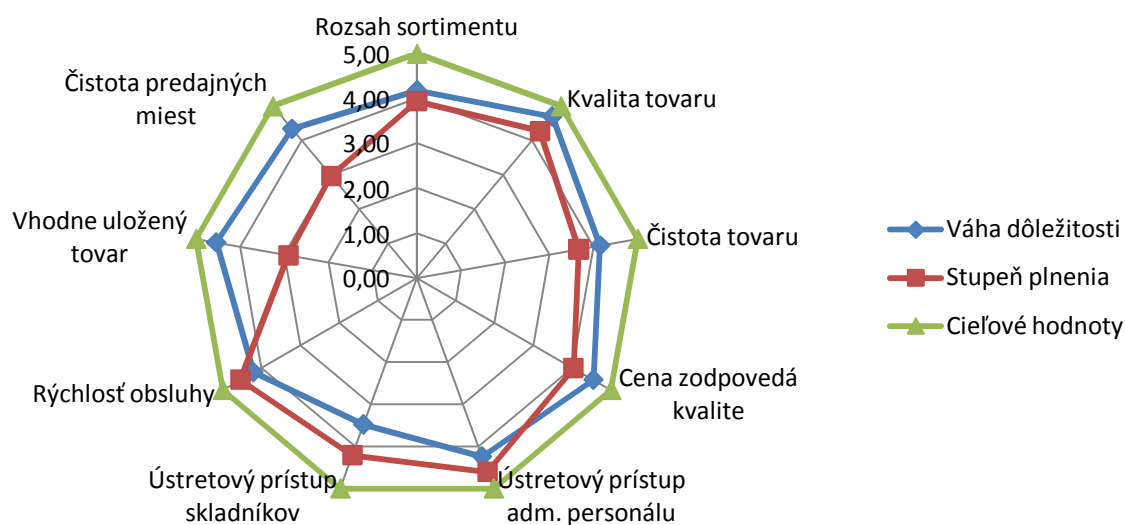


„Okno zákazníka“ aplikované na veľkoobchod Helada s.r.o. dopadlo, ako je možné vidieť na predchádzajúcom Grafe 4.1, pre túto firmu priaznivo. Veľká väčšina bodov sa nachádza v žiaducom pravom hornom kvadrante, čo značí, že Helada rozumie požiadavkám svojich zákazníkov a zodpovedne k nim pristupuje. Zostávajúce dva body sa síce nachádzajú v susednom kvadrante, no sú pomerne blízko hranice medzi týmito dvoma štvrtinami. Ako celok pôsobí výsledok uskutočneného prieskumu kladne, priestor na zlepšenie tu ale určite existuje. Netreba tiež zabúdať na to, že názory a nálady zákazníkov sa môžu po čase zmeniť

alebo sa stať citlivejšími v určitej oblasti a niektoré body sa tak ľahko môžu ocitnúť v „nechcenom“ kvadrante.

Skutočnosť, že je na skúmaných znakoch stále čo zlepšovať, ukazuje i ďalší druh grafu – pavučinový diagram (Graf 4.2). Je charakteristický tým, že stupeň plnenia i váha dôležitosti sa vynáša na jednu os, pričom počet osí závisí na počte skúmaných znakov akosti. Ideálny prípad nastáva vtedy, keď sa uvedené hodnoty zhodujú. Ak je hodnota stupňa plnenia v prípade konkrétneho znaku väčšia ako hodnota váhy dôležitosti, zákazníkovi sa zo strany firmy dostáva viac ako očakával. V opačnom prípade zasa zákazníkove očakávania neboli naplnené a môže dôjsť z jeho strany k nespokojnosti. Výraznejší prepad hodnôt plnenia oproti váhe dôležitosti môžeme v prípade firmy Helada s.r.o. pozorovať iba v prípade dvoch skúmaných znakov: „čistota predajných miest“ a „vhodne uložený tovar“. Zo strany firmy by si určite zaslúžili väčšiu pozornosť.

Graf 4.2



#### 4.1.2 Konzultácie vo firme Helada s.r.o. a vlastné pozorovanie

Zhromažďovanie informácií o skutočnom stave jednotlivých zložiek marketingového mixu vo firme Helada s.r.o. prebiehalo pomerne hladko. S vedením veľkoobchodu a tiež s jeho zamestnancami som absolvoval radu konzultácií, ktoré mi priblížili súčasnú situáciu vo firme z viacerých pohľadov. Konzultácie sa odohrávali osobne počas pracovnej doby

alebo po jej skončení a tiež neosobne prostredníctvom emailovej komunikácie, v ktorej boli zodpovedané najmä moje urgentné a nie veľmi obsiahle otázky.

Moje vlastné pozorovanie prebehlo počas niekoľkých návštev v podniku a bývalo spojené s konzultáciami. Veľkým zjednodušením bola v tomto smere skutočnosť, že som v Helade pracoval počas troch sezón ako brigádnik a tak pre mňa nebola značná väčšina skúmaných vecí novinkou. Výhodu vidím aj v tom, že som sa mohol v areáli firmy voľne pohybovať prakticky vždy, keď som to potreboval.

## **4.2 Zhodnotenie súčasného marketingového mixu a návrhy na jeho zlepšenie**

Marketingový mix je, ako som už spomínal vyššie v teoretickej časti, súbor nástrojov, ktoré používa podnik k napĺňaniu a dosahovaniu svojich marketingových cieľov. V rôznych podnikoch sa môžu pod týmto názvom skrývať rôzne množiny nástrojov využívaných v nie vždy v rovnakej miere a rovnako intenzívne. Marketingový mix každej konkrétnej firmy je iný. Niekedy sa líši v malých detailoch, niekedy je rozdiel markantný. Závisí to na sortimente predávaných výrobkov či služieb, dostupných financiách, množstve dostupných informácií atď. V nasledujúcich riadkoch popíšem súčasný stav marketingového mixu veľkoobchodu Helada s.r.o. a pokúsim sa poukázať na jeho nedostatky, prípadne navrhнем konkrétne zlepšenia.

### **4.2.1 Produkt**

Produkty ponúkané firmou Helada s.r.o. odrážajú charakter trhu, na ktorom pôsobí. Aj keď má táto firma niekoľko klientov i mimo regiónu, veľká väčšina z nich pochádza zo Žilinského kraja alebo zo severného cípu Trenčianskeho kraja (okres Považská Bystrica). Táto oblasť sa vyznačuje okrem iného pomerne vysokým počtom obyvateľstva venujúceho sa pestovaniu poľnohospodárskych plodín a chovateľstvu. Títo ľudia obrábajúci pôdu alebo chovajúci zvieratá zväčša pre vlastnú potrebu tvoria v maloobchodoch dopyt po tovare, ktorý drobní maloobchodníci môžu nakúpiť práve v Helade. Sortiment veľkoobchodu Helada s.r.o. sa skladá z týchto hlavných častí: chemické prípravky proti živočíšnym a rastlinným škodcom, substráty a rašeliny, kvapalné a pevné hnojivá, záhradné náradie, závlahová technika, záhradná mechanizácia, osivá, semená a sadivá, chovateľské potreby, ovocné dreviny a ostatný sortiment.

Tovar, s ktorým Helada neskôr obchoduje, je nakupovaný buď priamo od výrobcov alebo z iných veľkoobchodov (pomer je zhruba 1:1). Najvýhodnejšie by samozrejme bolo, keby bol všetok tovar nakupovaný lacnejšie od výrobcov, no existuje niekoľko prekážok, prečo to nie je možné. V prvom rade je to nutnosť odobrať veľké množstvo tovaru naraz. Pre firmu Helada nie je problém zakúpiť naraz napr. „kamión“ substrátov, osív, plastových prepraviiek či kadí. Problém ale nastáva pri nakupovaní tovaru, ktorého sa počas sezóny nepredá toľko,

aby ho bolo možné objednať vo veľkom a tak ho je nutné nakupovať cez prostredníka – iný veľkoobchod. Helada tým prichádza nielen o prípadné množstevné zľavy ale navyše musí okrem samotnej výrobnéj ceny za daný výrobok zaplatiť i maržu iného veľkoobchodu. Túto nevýhodu čiastočne zmierňuje fakt, že niektoré veľkoobchody okrem dodávania tovaru ho zároveň od Helady i odoberajú a vzájomné obchodné vzťahy sa tak stávajú výhodnejšími. Ako príklad môžem uviesť firmu Almus s.r.o. (veľkoobchod s chovateľskými a akvaristickými potrebami), ktorá odoberá pšenicu, sóju, jačmeň a kukuricu a dodáva rôzne krmné zmesi a chovateľské potreby. Ďalším z problémov je skutočnosť, že niektorí zahraniční výrobcovia majú na Slovensku svojich výhradných dovozcov a nie sú ochotní dodávať svoj tovar inak, ako prostredníctvom nich. Tu sú logicky tiež vyššie ceny ako pri priamom odbere od výrobcu.

Čo sa týka kvality ponúkaného tovaru, firma Helada s.r.o. razí väčšinou „zlatú strednú cestu“. Je to dané najmä preferenciami cieľového segmentu konečných zákazníkov. Náradie a mechanizácia spadajúce do kategórie „hobby“ (napr. AL-KO Kober Slovakia) spoločne s väčšinou ďalšieho tovaru strednej kvality za primeranú cenu tvoria často najvhodnejšiu voľbu pre drobných domácich pestovateľov a hospodárov. K dispozícii sú i vysokokvalitné výrobky prestížnych značiek ako napr. Fiskars či Husqvarna, no tie sú samozrejme drahšie a svojimi výkonmi vhodné predovšetkým pre profesionálov. S málo kvalitnými výrobkami, ktoré boli pre spotrebiteľov atraktívne výraznejšie nízkou cenou, nemá Helada dobré skúsenosti. V minulosti boli občas v ponuke a vďaka už spomínanej nízkej cene bol o ne i záujem zo strany kupujúcich, no následný veľký počet reklamácií a nespokojnosť zo strany zákazníkov odradili vedenie firmy od ich ďalšieho predaja.

Jednou z komplikácií týkajúcich sa tovaru, s ktorým obchoduje firma Helada s.r.o., je jeho často krát nevyhovujúce uskladnenie. Tovar môže byť po jeho dovezení uskladnený v hlavnom sklade, v štyroch menších pridružených skladoch alebo v areáli firmy pod holým nebom. Prvý problém plynie z roztrúsenosti skladov. V niektorých prípadoch sú vzdialené od administratívnej budovy aj 150 metrov a výdaj tovaru zákazníkom či manipulácia medzi nimi sa tak určite komplikuje. Viaceré zo skladových priestorov sú tiež nevyhovujúce a približne do 2/3 z nich sa môžu dokonca dostať myši a iné hlodavce, ktoré najmä v sklade obilnín spôsobujú značné škody. Sklady sú okrem toho pomerne znečistené a prašné, čo sa nepriaznivo prejavuje na čistote obalov tovaru, aj keď treba na druhú stranu podotknúť, že väčšina záhradníckeho tovaru nie je až tak chýlostivá na menšie znečistenie. Výrazným

problémom znižujúcim prehľadnosť skladov je absencia určitého systému ukladania. Najmä počas sezóny, kedy je takmer na všetko málo času, sa práve dovezený tovar uskladňuje tam, kde je momentálne voľné miesto a nie tam, kde by mal podľa správnosti patriť. Často tak dochádza k stratám času zbytočným hľadaním tovaru či jeho posúvaním po sklade a na zákazníka takéto nesystematické uloženie určite nepôsobí obzvlášť príťažlivo. Kapitolou samou o sebe je skladovanie najmä substrátov pod holým nebom, kde dochádza vplyvom poveternostných podmienok počas dlhšieho obdobia k výraznému poškodzovaniu obalov a možné sú i krádeže. Na zamedzenie krádeží v areáli veľkoobchodu, ktorý sa nachádza v priemyselnej časti na okraji mesta, musel už vynaložiť jeho majiteľ nemalé prostriedky. V súčasnosti zabezpečuje ochranu objektu systém kamier, pohybových senzorov v budovách, prídavné osvetlenie počas noci a v neposlednom rade strážne psy.

Pri obchodnej podnikateľskej činnosti si zákazník nevšima iba tovar, ktorý nakupuje, ale aj sprievodné služby s týmto nákupom spojené. Firma Helada si je toho vedomá a svojim zákazníkom sa snaží vychádzať v ústrety. Napríklad prívetivý prístup personálu a promptné vybavovanie prípadných reklamácií sú samozrejmosťou. K nadštandardným službám by som zaradil i dovoz tovaru vybraným zákazníkom zdarma po ich predchádzajúcej telefonickej objednávke.

### **Návrhy na zlepšenie:**

Súčasný rozsah sortimentu, ktorý ponúka firma Helada s.r.o. svojim zákazníkom, sa zdá byť podľa obidvoch použitých dotazníkov dostatočný a dobre pokrývajúci ich potreby. Jeden problém by som tu ale videl – dnešný sortiment firmy Helada je príliš sezónny a najmä v zime dochádza k veľkému výpadku príjmov. S týmto sú spojené i problémy so zamestnancami a s ich malým alebo žiadnym vyťažením v tomto období, ktoré sú bližšie rozoberané v časti „Ľudský faktor“. Navrhoval by som preto rozšíriť sortiment o položky, ktoré sa dajú predávať predovšetkým v zimnom období, kedy je v odvetví záhradníctva všeobecný útlm. Jednalo by sa napríklad o prostriedky a mechanizáciu vhodnú k údržbe zasnežených chodníkov a komunikácií, odbornú záhradnícku literatúru, výber vhodnej exteriérovej vianočnej výzdoby, rozšírenie chovateľského sortimentu a pod. V prípade rozšírenia mimosezónneho sortimentu by sa tieto zmeny museli dostatočne odkomunikovať zákazníkom, aby o nich vedeli a boli motivovaní k nákupu.

Kvalita predávaného tovaru sa podľa vyjadrení zákazníkov zdá byť v poriadku a rozhodnutie firmy nepredávať „nízku kvalitu za nízku cenu“ sa prejavilo na vyššej spokojnosti zákazníkov a oveľa menšom počte reklamácií. Problém však nastáva so znečistením obalu niektorých výrobkov či so znížením ich kvality vinou nesprávneho skladovania. To však bližšie rozoberiem v časti „Materiálne prostredie“.

Určitú príležitosť by som videl aj v predávaní viacerých produktov pod vlastnou značkou. V súčasnosti je sortiment určený na výsev, do ktorého patrí napr. pšenica, jačmeň, ovos, kukurica, repka olejná, slnečnica, horčica alebo sója, nakupovaný vo vreciach o váhe cca 40 – 50 kg (v závislosti na druhu). Niektoré z uvedených semien sa však ďalej nepredávajú iba „na vrecia“ (vo veľkom), ale sú v priestoroch veľkoobchodu rozvažované na menšie balenia. Tieto menšie balenia sú vhodné najmä pre malých pestovateľov a predávajú sa už pod značkou „Helada“. Okrem väčšieho zisku na kilo pri predaji malých balení je to i určitá forma reklamy a preto by som odporučil predávať pod vlastnou značkou čo najviac druhov zo sortimentu, pri ktorých je predpoklad, že budú na trhu úspešné. Za zmienku stojí i možnosť vyrábať z obilovín zmiešaním vhodných druhov vo vhodnom pomere zmesky určené na výsev či po patričnej úprave kŕmne zmesi pre hospodárske zvieratá. K tomuto je však potrebné získať niekoľko certifikátov a povolení od príslušných úradov a preto by bolo na rozhodnutí majiteľa, či by dokázal splniť určené podmienky a či by sa mu tento projekt finančne vyplatil.

#### **4.2.2 Cena**

Tvorba cien vo veľkoobchode Helada prebieha tak, že k nákupnej cene sa pripočíta 20 percentná zisková prirážka. Dvadsať percent sa v tomto odvetví považuje za primeranú, pre niekoho možno i malú maržu. Firma pána Gežu si však nemôže dovoliť nasadiť vyššie ceny, pretože konkurencia ich neustále tlačí nadol. A čo sa konkurencie týka, jej počty sa v priebehu času stále zvyšujú. Žilinský kraj hraničí s Poľskom a s Českou republikou, kde je záhradnícky tovar stále lacnejší ako na Slovensku (uvedené sa týka najmä Poľska). Pri prílišnom zdvihnutí cien zo strany Helady existuje preto oprávnené podozrenie, že by jej zákazníci z radov drobných maloobchodníkov začali odoberať tovar v zahraničí. Vrásky na čele vedeniu firmy Helada spôsobuje i „supermarketový boom“, ktorého svedkami sme v posledných rokoch takmer všade. V ponukách spoločností ako napr. Tesco, Lidl či



Kaufland sa pravidelne objavuje časť sortimentu orientovaná na záhradkárov. V porovnaní s firmou Helada sa jedná o obrovské nadnárodné spoločnosti, ktorých vyjednávací sila vo vzťahu s výrobcami je neporovnateľne väčšia. Často krát sa stáva, že nie výrobcovia stanovujú podmienky obchodu, ale obchodné reťazce. Vďaka výhodným obchodným podmienkam a množstevným zľavám plynúcim z odoberania tisícov kusov sú supermarkety schopné znížiť svoje ceny na úroveň, k akej sa ostatní obchodníci ťažko priblížia. Príkladom ďalšej, často až nekalej konkurencie, sú obchodníci predávajúci na vidieku najčastejšie umelé hnojivá či osivá priamo z korby nákladného auta. Svoj tovar nakúpia obvykle priamo od výrobcu a tým, že v množstve prípadov nepoužívajú pri predaji registračnú pokladnicu, predávajú svoj tovar „načierno“ pod cenou.

Zľavy pre zákazníkov firmy Helada s.r.o. sú poskytované najčastejšie v prípade mimoriadne veľkého nákupu. V tomto prípade je rabat vypočítaný podľa príslušných tabuliek. Iná situácia je, keď sa zákazník rozhodne nakupovať paletové množstvá tovaru. Vtedy zľavu určí majiteľ Pavol Gežo individuálne pre každého klienta, zohľadňujúc okrem množstva odoberaného tovaru i rôzne ďalšie aspekty doterajšej vzájomnej spolupráce. Dočasné zníženie ceny jednej konkrétnej položky je tiež možné, stáva sa tak ale iba v prípade, ak dostane Helada pri nákupe u svojich dodávateľov tiež zľavu, alebo inak výhodne nakúpi.

Ceny za konkrétne druhy tovaru sú uvádzané ešte stále duálne (v korunách i v eurách), hoci to zákon v roku 2010 už nevyžaduje a sú nalepené formou štítkov na obale či priamo na tovare. V súvislosti so znečistením niektorých skladov a s nesystematickým ukladaním tovaru počas sezóny, čo som už bližšie opisoval v predchádzajúcej časti, sa však stáva, že štítky s cenami nie sú vždy dobre čitateľné, alebo sa stratia úplne. Ak si zákazník praje informáciu o tom, koľko takýto neoznačený tovar stojí, musí počkať, kým obsluhujúca pracovníčka odbehne do administratívnej budovy a cenu zistí v počítačovej evidencii. Po ukončení nákupu je zákazníkovi vystavená faktúra a tá má možnosť zaplatiť buď na mieste v hotovosti, alebo v danom časovom období bankovým prevodom. Výnimka je iba v prípade nových, neoverených obchodných partnerov, ktorí majú povinnosť platiť za nákup hneď na mieste v hotovosti.

### **Návrhy na zlepšenie:**

Prvým nedostatkom, ktorý spomeniem a ktorý by mal byť čo najskôr odstránený, sú chýbajúce či zničené cenovky na niektorých druhoch tovaru. Viditeľné a dobre čitateľné znázornenie ceny si vyžaduje okrem iného i zákon a cenovka na tovare je určite i pre nakupujúceho zákazníka jeden z podstatných ukazovateľov, ktorý by nemal chýbať.

Ďalšou nevýhodou, ktorou sa firma Helada zbytočne sama poškodzuje, je jej spôsob zavádzania akcií. Teraz nemám na mysli zľavy, ktoré dostane zákazník pri odobratí veľkého prípadne paletového množstva tovaru, ale zľavy, ktoré sú určené všetkým do vypredania zásob a vznikajú tak, že Helada dostane zľavu pri nákupe konkrétneho druhu tovaru od jeho výrobcu alebo iného veľkoobchodu. Takáto zľava nie je zákazníkom nijak dopredu oznámená a tí sa o nej dozvedia až priamo na mieste pri osobnom nákupe vo veľkoobchode. Nikto teda nepríde na nákup, lebo chce výhodne nakúpiť konkrétny tovar v zľave, pretože o tejto zľave jednoducho dopredu nikto nevie. Túto skutočnosť by som navrhol napraviť nasledovným spôsobom: každý týždeň počas sezóny a každý mesiac mimo sezónu informovať zákazníkov o momentálnych akciách a zľavách prostredníctvom e-mailu, prípadne formou krátkeho letáku do poštovej schránky. Zákazníci tak získajú lepší prehľad a je pravdepodobné, že dôjde aj k zvýšeniu tržieb, pretože keď niekto príde nakúpiť napr. dve palety akciovej rašeliny, je možné že nakúpi i niekoľko ďalších drobností, ktoré v jeho maloobchode chýbajú, aby ušetril peniaze za dopravu a čas strávený nakupovaním.

Na záver tejto podkapitoly spomeniem ešte návrh zdostupniť pre zákazníkov možnosť platiť za nakúpený tovar aj platobnou kartou. Tento spôsob platby sa totiž postupom času stáva vo väčšine porovnateľných firiem bežným štandardom.

### **4.2.3 Distribúcia**

Veľkoobchod Helada s.r.o. má iba jedno predajné miesto a to sa nachádza v okresnom meste Bytča. Je umiestnené na okraji mesta v oblasti priemyselnej zóny a prístup k nemu je vynikajúci. Iba pár stoviek metrov od vstupnej brány do areálu firmy sa totiž nachádza zjazd z diaľnice D1 a tiež odbočky z ciest prvej triedy č. 61 a 18. Zásobovanie veľkoobchodu tovarom, ale i jeho odvoz k zákazníkom prebieha tak bez komplikácií.

Bytčiansky okres patrí do Žilinského kraja a ten spolu so severnou časťou Trenčianskeho kraja (okres Považská Bystrica) tvorí hlavnú záujmovú oblasť firmy Helada. Aj keď určitých prípadoch predáva svoj tovar i za hranice tejto oblasti, počet takýchto obchodov predstavuje zanedbateľné množstvo a ide tu skôr o výnimku. Dalo by sa preto povedať, že sa jedná v súčasnosti o regionálnu firmu. Ako som už uviedol v časti „Charakteristika podniku“, pán Gežo sa venuje i maloobchodnému predaju záhradníckych potrieb. Jeho sieť maloobchodov sa nachádza tiež v spomínanej oblasti a je zásobovaná vlastnou dopravou. Nákladné automobily zásobujúce maloobchody často ale vezú tovar aj pre významných zákazníkov, ktorí sa nachádzajú v ich (relatívnej) blízkosti. Títo zákazníci, v prípade že nepotrebnú byť pri nákupe osobne, si tovar dopredu telefonicky objednali a dovoz zdarma je považovaný za určitú formu nadštandardu usilujúceho o udržanie priazne zákazníka. Dalo by sa povedať, že v Žilinskom kraji sú takto pokrytí všetci dôležití obchodní partneri. Príčina je jednoduchá. V Žiline sa nachádza viacero veľkoobchodov s veľmi podobným sortimentom, aký ponúka i Helada (Agrona, Mountfield, Kinekus...) a keby nebol tovar týmto dôležitým partnerom dovezený, nakupovali by s najväčšou pravdepodobnosťou u žilinskej konkurencie – geograficky bližšej.

Zákazníkmi veľkoobchodu Helada sú väčšinou malí obchodníci, ktorí nakupujú tovar za účelom jeho následného predaja koncovému spotrebiteľovi. Tí sa sústreďujú hlavne v okresoch Bytča, Žilina, Čadca, Kysucké Nové Mesto a Považská Bystrica. Zo skupiny ostatných vyzdvihnem najmä rôzne veľkoobchody, ktoré sa v roli odberateľov tešia v Helade veľkému záujmu, pretože obvykle odoberajú nadštandardne veľké množstvá tovaru naraz.

### **Návrhy na zlepšenie:**

Môj prvý návrh na zlepšenie sa týka jazdy cudzích automobilov po areáli firmy Helada. Tento areál je totiž súčasťou väčšej priemyselnej zóny na okraji mesta a prejazdom cez neho si niektorí drzí vodiči skracujú cestu do centra. Pozemok, na ktorom sídli Helada, je celý obohnaný plotom, ale v dvoch častiach ležiacich oproti sebe sa nachádzajú brány. Tie sú väčšinou otvorené kvôli prejazdom nákladných a osobných vozidiel patriacich veľkoobchodu Helada. To však spomínaní cudzí vodiči zneužívajú a svojimi jazdami cez areál zvyšujú prašnosť, hlučnosť a možnosť úrazu. Nezanedbateľné je i nebezpečenstvo krádeží tovaru uskladneného pod holým nebom. Ako východisko z tejto situácie by som videl umiestnenie dostatočne viditeľných značiek „Zákaz vstupu – súkromný pozemok“

k vstupným bránam a taktiež by bolo potrebné mať zatvorenú vždy aspoň jednu z nich, aby nemohli voľne areálom prechádzať ani vodiči nerešpektujúci toto značenie.

Ďalší návrh, ktorý by podľa mňa stál za vyskúšanie, je omnoho ambicióznejší. Spočíval by v rozšírení pôsobenia firmy za hranice svojho regiónu. Nemám tu na mysli zakladanie pobočky veľkoobchodu v inom meste. Táto možnosť by bola hlavne spočiatku obzvlášť náročná na financie, ľudské zdroje a zmeniť by bolo nutné i množstvo vnútropodnikových procesov. V súčasnosti ani do budúcnosti sa s touto myšlienkou vôbec nepočíta a pri zohľadnení malej veľkosti Slovenska je to v prípade predaja záhradníckeho sortimentu i celkom pochopiteľné. Príležitosť by som videl skôr v „obchodovaní na diaľku“, pri ktorom by si určitá firma spoza hraníc regiónu objednala vo veľkoobchode Helada tovar, ktorý by jej bol následne doručený pomocou tretej strany, alebo v prípade väčšieho množstva i prostredníctvom podnikových nákladných vozidiel.

Prístup slovenských záhradníckych firiem, pre Heladu potenciálnych zákazníkov, k otázke takéhoto systému nakupovania som skúmal aj vo svojom elektronickom dotazníku. Ako ste mali možnosť vidieť už v kapitole 4.1, na otázku skúmajúcu postoje k tomuto „obchodovaniu na diaľku“ odpovedalo 18,5% respondentov, že by ho určite využilo, 33,3% z opýtaných by ho pravdepodobne využilo a 18,5 % firiem takúto službu už využíva. Po sčítaní týchto čísel som dospel k záveru, že na slovenskom trhu je okolo 70% subjektov podnikajúcich v záhradníctve, ktoré by sa pri určitej snahe mohli stať novými zákazníkmi firmy Helada s.r.o. Dobrou správou tiež je, že pri otázke „Aké výrobky z tohto sortimentu Vaša firma nakupuje?“ vybrali tieto firmy odpoveď „Žiadne z vyššie uvedených“ iba v dvoch percentách prípadov. Ponúknutý sortiment, z ktorého oslovené firmy vyberali, bol základný predajný sortiment firmy Helada a preto sa dá usudzovať, že podnik pána Gežu by mal záhradnícke subjekty na slovenskom trhu čím osloviť a disponuje vhodnou skladbou predajného sortimentu. Pre zaujímavosť som otázku zisťujúcu ochotu ku „katalógovému nákupu“ vložil i na koniec svojho druhého (papierového) dotazníka. Výsledky ukázali, že i medzi terajšími zákazníkmi, ktorí v Helade nakupujú prevažne osobne, by sa našlo množstvo takých, ktorí by nákup z katalógu uvítali. Túto službu by určite využilo 27,3% opýtaných, pravdepodobne využilo 39,4%. Pravdepodobne nevyužitá by zostala zo strany 24,2% zákazníkov a určite by ju nevyužilo 9,1%.

Mnohých určite v súvislosti s návrhom zásielkového obchodu a rozširovania pôsobenia mimo región napadla otázka, či má firma Helada čím presvedčiť nových potenciálnych zákazníkov, aby s ňou naviazali obchodné vzťahy aj napriek pomerne silnému tlaku konkurencie. Podľa mňa určite áno a dôvodov podporujúcich toto tvrdenie je hneď niekoľko. V prvom rade môžu zaujať priaznivé ceny, za ktoré firma Helada ponúka slušnú kvalitu výrobkov. Veľkoobchod nezamestnáva veľa pracovníkov, sídli vo svojich vlastných priestoroch (nemusí platiť nájom) a vo väčšine procesov sa snaží správať čo najviac hospodárne, preto jeho režijné náklady nezdvíhajú príliš ceny. Firma Helada má taktiež za dlhé roky svojho pôsobenia na trhu vybudovanú širokú sieť dodávateľov, preto dokáže v niektorých prípadoch pomocou svojich známostí a skúseností vyjednať výhodnejšie podmienky nákupu ako konkurencia. Táto výhoda sa tiež podpisuje pod priaznivé ceny. Plusom pre veľkoobchod Helada s.r.o. môže byť aj skutočnosť, že si dlhodobu a flexibilnú udržiava v ponuke skladbu tovaru, o ktorú je v konkrétnom ročnom období záujem. V množstve prípadov je tovar dovážaný i zo zahraničia a v ponuke konkurencie sa nemusí ani nachádzať.

#### **4.2.4 Propagácia**

K osloveniu svojich potenciálnych zákazníkov používa firma Helada s.r.o. niekoľko spôsobov. Je ale nutné podotknúť, že k ich využívaniu dochádza podľa môjho názoru často nesystematicky a v pomerne malom meradle. Ako prvú spomeniem reklamu v médiách. Pán Gežo k spropagovaniu svojho podniku využíva pravidelne jeden alebo dva krát ročne reklamu v regionálnej tlači. V minulosti bola využitá na oslovenie verejnosti i reklama v miestnom rádiu, no od tej sa v poslednom čase upustilo, najmä pre jej vysokú cenu. Využívaný je aj sponzoring, no ten sa týka iba vybraných kultúrnych a športových podujatí v meste, v ktorom firma sídli, alebo v menšom meradle aj v Považskej Bystrici a v Žiline. Veľkoobchod Helada sa tiež pravidelne zúčastňuje celoštátnych predajných výstav (napr. Agrokomplex Nitra), kde sa snaží prezentovať svoj predajný sortiment širšiemu okruhu potenciálnych zákazníkov. Firemné logo je možné tiež objaviť na rôznych malých darčkových predmetoch, na firemnom oblečení zamestnancov či na niektorých nákladných autách patriacich Helade.

K vytváraniu pozitívneho obrazu o firme prispieva zo značnej časti i sám majiteľ Pavol Gežo. Počas dlhého pôsobenia jeho podniku na trhu si dokázal vybudovať s väčšinou dôležitých obchodných partnerov nadštandardné vzťahy a to v profesionálnej i v osobnej rovine. Je celkom bežné, že si s majiteľmi týchto podnikov tyká.

### **Návrhy na zlepšenie:**

Moje odporúčania firme Helada s.r.o. by som rozdelil do dvoch skupín. V prvej skupine sú opatrenia týkajúce sa zefektívnenia súčasného stavu v oblasti propagácie. Začnem zamestnancami. Ako som už spomínal, za firemné peniaze im boli ušité rovnošaty vo firemných farbách s logom „Helada“. Toto oblečenie po čase však už nikto nenosí a zdá sa, že financie potrebné na jeho ušitie boli vynaložené zbytočne. Tu by som navrhol, aby sa uskutočnila firemná porada, na ktorej by zamestnanci vysvetlili z akého dôvodu nechcú rovnošatu nosiť. Ak by sa nenašlo pre ich takéto konanie uspokojivé vysvetlenie, boli by vyzvaní ešte raz k noseniu rovnošaty, tento krát už pod hrozbou sankcií. V prípade, že by sa našli na oblečení nedostatky, pre ktoré ho nemožno pohodlne nosiť, boli by odstránené v rámci reklamácie v príslušnej firme, ktorá ich vyhotovila.

Podobný prípad tvoria i nákladné autá, pomocou ktorých sa uskutočňuje rozvoz tovaru. Aj keď v niektorých prípadoch sú polepené reklamnými nálepkami, sú vozidlá, ktorých plocha nie je využitá na reklamu firmy Helada vôbec. Dokonca v niektorých prípadoch, kedy boli vozidlá kúpené „z druhej ruky“, sú ešte stále polepené reklamou ich pôvodných firiem. Ako príklad spomeniem veľký nápis na korbe nákladného vozu Mercedes Vario: „Dema – výroba a predaj bicyklov a detských kočíkov“. V tomto prípade by som navrhol zjednotiť flotilu vozidiel do firemných farieb s názvom a logom podniku a s krátkym popisom ponúkaného sortimentu. Takto zladený vozový park vytvára pozitívny dojem u odberateľov a je doslova jazdiacou reklamou.

V druhej zo skupín, ktoré som v úvode načrtol, sú návrhy na nové zlepšenia. Tu by som v prvom rade upozornil na vážne nedostatky v oblasti internetovej propagácie. Firma Helada doteraz nemá vlastnú webovú stránku, na ktorej by prezentovala seba a svoju ponuku. V dnešnom internetovom veku to považujem za veľkú chybu a brzdu nadväzovaniu nových obchodných kontaktov. V čo najkratšom čase by som preto navrhol napraviť tento stav poverením príslušného odborníka vytvorením stránok. Firme by sa následne otvorilo množstvo možností na propagáciu i na internete, nevynímajúc založenie konta v dnes veľmi

populárnej sociálnej sieti Facebook. Dôležitou súčasťou tento „internetizácie“ firmy by mohlo byť i vytvorenie internetového obchodu, ktorý by ponúkal rovnaký sortiment ako obchod kamenný. V mojich návrhoch v predošlých podkapitolách, týkajúcich sa zásielkového obchodu a expanzie za hranice regiónu, je zriadenie obchodu na internete kľúčové. Aby si totiž potenciálni zákazníci mohli objednať tovar bez priamej návštevy veľkoobchodu, je nutné, aby tento tovar niekde videli a mali možnosť zistiť jeho charakteristiky. Otvorenie internetového obchodu by dalo nový rozmer aj maloobchodnému predaju. V jednom internetovom obchode by sa mohli byť vytvorené dva typy účtov – jeden pre firmy nakupujúce za veľkoobchodné ceny a druhý pre bežných ľudí, nakupujúcich za maloobchodné ceny. Prostredníctvom internetového obchodu by mali všetci zákazníci kedykoľvek prehľad o sortimente firmy Helada, cenách za jednotlivé položky a v neposlednom rade o práve prebiehajúcich akciách a zľavách.

#### **4.2.5 Ľudský faktor**

Ako som už spomínal v časti venujúcej sa predstaveniu firmy, pre Heladu v súčasnosti pracuje 19 stálych zamestnancov. Ak odrátame pracovníkov v maloobchodnej sieti a ostatné profesie, ktoré sa bezprostredne nepodieľajú na chode veľkoobchodu (napr. účtovníci), dopracujeme sa k číslu päť. To je počet zamestnancov, ktorí majú denno-denne na starosti správny chod veľkoskladu. Delia sa na administratívnych pracovníkov a skladníkov. Administratívu zabezpečujú tri pracovníčky, ktoré majú na starosti predovšetkým obsluhovanie zákazníkov (vystavenie faktúry, zinkasovanie peňazí), spracovanie každodenných objednávok tovaru zo strany firemných maloobchodov, objednávanie vybraných druhov tovaru atď. Ku svojej práci potrebujú zvládať najmä základy účtovníctva, prácu s počítačom vrátane potrebného špeciálneho softvéru a musia sa samozrejme vyznať v odvetví záhradníctva, v ktorom firma Helada s.r.o. podniká. V prípade skladníkov, ktorých hlavnú pracovnú činnosť tvorí príjem a výdaj tovaru, jeho rozvoz a pomocné práce podľa potreby, sú požiadavky najmä tieto: vodičský preukaz typu C, ovládanie práce s vysokozdvížným vozíkom a manuálna zručnosť. Všetci zamestnanci firmy Helada sú odmeňovaní podľa počtu odpracovaných hodín.

K problémom firiem podnikajúcich v oblasti záhradníctva dlhodobo patrí vysoká sezónnosť tohto odvetvia. To sa prejavuje okrem iného i na problémoch so zamestnávaním

ľudí. V čase sezóny, ktorá vrcholí najmä na jar a na jeseň, je pre piatich ľudí ťažké zvládať chod celého veľkoskladu a prejavuje sa to napríklad, ako som už písal inde, nesystematickým a neprehľadným uložením tovaru alebo množstvom odpracovaných nadčasov. Mimo sezónu však poklesne dopyt po záhradkárskom tovare na minimum a pracovníci sú často krát celkom nevyťažení. Táto situácia bola riešená vo firme Helada s.r.o. v minulosti rôzne za použitia množstva provizórnych a nesystematických riešení a nie je vyriešená ani do budúcnosti. Ak prijme firma brigádnika do skladu iba na sezónu, na jej konci ho môže prepustiť a nemusí ho „vydržiavať“ v časoch mimo sezóny. Takíto pracovníci, ktorí dopredu vedia, že za pár mesiacov budú prepustení však neprejavujú žiadnu lojalitu k spoločnosti často sa stáva, že si neplnia svedomito svoje pracovné povinnosti (hovorí si: „načo sa budem v práci snažiť, keď ma aj tak za nejaký čas vyhodí“). Pritom lojálna a kvalifikovaná pracovná sila sa stáva pomaly vo všetkých podnikoch prioritou, ktorú sa snažia podnikatelia udržať. Ak však firma Helada prijme všetkých zamestnancov do veľkoobchodu nastalo, najmä v zimných mesiacoch sú absolútne nevyužití.

### **Návrhy na zlepšenie:**

Riešenie zložitej situácie so zamestnávaním pracovníkov v obdobiach veľkých sezónnych výkyvov som už načrtol v podkapitole „Produkt“. Pre osvieženie pamäte spomením, že by som na zmiernenie sezónneho vplyvu použil rozšírenie predajného sortimentu o položky, ktoré je možné predávať predovšetkým v zime. Taktiež zvýšenie počtu produktov, ktoré by Helada predávala pod svojou značkou, by sa mohlo odraziť na väčšej potrebe práce v tomto ročnom období. Navrhované komodity rozvažované do menších balení a výroba výsevnych miešaniek a kŕmnych zmesí by mohli prebiehať v čase mimo sezónu a do času, kedy sa po nich zdvihne dopyt, by mohli byť uskladnené. Tým by sa mohlo docieľiť, že všetkých päť ľudí zodpovedných za chod veľkoobchodu bude zamestnaných natrvalo bez ďalšej potreby brigádnickej práce a bude pre nich využitie aj v zimnom období.

Podľa hodnotení súčasných zákazníkov, ktoré boli zachytené do dotazníka, vyplýva, že sú spokojní s prácou administratívneho personálu i skladníkov. Výsledky mojej ankety svedčia o ich dobrej práci. V prípade skladníkov by som mal aj napriek tomu niekoľko výhrad, ktoré sa netýkajú ich vzťahu k zákazníkom. Počas môjho pozorovania a konzultácií vo firme bolo zjavné, že sa dopúšťajú nie príliš vhodného správania. Ako príklad uvediem vybavovanie súkromných záležitostí v pracovnom čase osobne či prostredníctvom telefónu, v niektorých prípadoch nedbanlivosť pri zachádzaní s firemným majetkom, využívanie firemných



nákladných áut na súkromné účely a pod. Časté neskoré príchody do práce sú kapitolou samou o sebe. Aj keď majiteľ firmy o týchto priestupkoch mnohokrát vie, často nie sú riešené vôbec alebo len dohovorom. Niekedy sa zdá, akoby tieto previnenia proti pracovnej morálke boli vedením ticho tolerované a považované za akúsi formu neoficiálnych zamestnaneckých výhod. Ak je takýto zvláštny systém vo firme tolerovaný a nie je to len moja domnienka, v každom prípade by som ho odporúčal zrušiť a zakročiť proti priestupkom na pracovisku. Keď už má existovať nejaký systém motivovania zamestnancov, tak by mal byť oficiálny, prehľadný, spravodlivý a dostupný pre každého.

Na záver tejto podkapitoly by som rád navrhol ešte dve zmeny v personálnej oblasti a to prijatie IT experta na plný úväzok a upratovačky na polovičný. Služby IT experta sa využívajú aj v súčasnosti, no ten je iba externým pracovníkom využívaným podľa potreby. Ak by bol schválený vo firme návrh založenia internetového obchodu a zriadenia webových stránok, k jeho doterajším pracovným povinnostiam by sa pridali i mnohé nové súvisiace s vedením tohto obchodu a správou internetových stránok, preto navrhujem jeho zamestnanie na plný úväzok. V prípade upratovačky je situácia nasledovná – sídlo firmy Helada s.r.o. (administratívna budova) je dôkladne čistené každú sobotu a toto upratovanie má na starosti jedna z maloobchodných predavačiek. Niekedy, najmä ak prevláda nepriaznivé počasie, je však potreba častejšieho upratovania. Navrhujem preto, aby upratovačka prijatá na polovičný úväzok prebrala od spomínanej predavačky sobotnú službu s tým, že by bola k dispozícii podľa potreby i počas týždňa.

#### **4.2.6 Materiálne prostredie**

Materiálne prostredie tvorí akúsi kulisu, ktorá má za úlohu zvýšiť dôveryhodnosť firmy v očiach zákazníka. Aj keď zákazník navštívi veľkoobchod Helada za účelom nakúpenia tovaru a tomuto tovaru samozrejme venuje i najväčšiu pozornosť, „materiálne prostredie“ si nutne všíma tiež. To sa vedome či podvedome stáva neskôr súčasťou rozhodovania, či sem príde nakúpiť aj nabudúce a prípadne v akom rozsahu. Kvalitu „materiálneho prostredia“ vo firme Helada s.r.o. som sa v tejto podkapitole rozhodol vyličiť netradične – očami bežného zákazníka.

Zákazníci navštevujú firmu Helada výlučne s motorovým vozidlom, či už osobným alebo nákladným. Je to logické vzhľadom k sortimentu, ktorý sa tu predáva. Do areálu firmy sa dostávajú po odbočení z obchvatu mesta a urazení vzdialenosti asi tridsať metrov. Dopravná dostupnosť firmy je, ako som už spomínal, veľmi dobrá. Cez areál vedie novovybudovaná asfaltová cesta a všetky dôležité manipulačné plochy sú spevnené betónovými platňami. V tomto smere je tiež všetko v poriadku a zákazníkovi nehrozí ani v prípade nepriaznivého počasia znečistenie vozidla, nakúpeného tovaru či vlastného odevu. Hneď vedľa administratívnej budovy a hlavného skladu je dostatočne veľké parkovisko. Po vystúpení z auta smerujú prvé kroky zákazníka do kancelárie firmy. Tu by som chcel upozorniť na časté znečistenie podlahy v priestoroch chodby a jej zaprášenie (dvere chodby sú neustále otvorené a zvonku sa dostáva dnu nečistota). Kancelária je pomerne vkusne a účelne vybavená a zákazníci sa tu cítia dobre. Ak už dopredu vedia, aký konkrétny tovar chcú nakúpiť, jedna z pracovníčok im vystaví rovno faktúru a následne sa tovar za pomoci skladníkov naloží. V praxi je však bežnejšia možnosť, že pracovníčka z kancelárie sprevádza zákazníka po skladoch a ten si vyberá na mieste, čo zakúpi. V tomto prípade roztrúsenosť skladov, nesystematické uloženie tovaru, prašnosť a v niektorých prípadoch dokonca stopy po hlodavcoch páchajúcich škody iste nevzbudzujú v zákazníkovi veľa pozitívnych pocitov. Na obhajobu Helady však treba dodať, že nie vždy a nie všade je situácia tak hrozná. Niektorí stáli zákazníci si na to dokonca už akoby zvykli a niektoré situácie berú s humorom a s nadhľadom.

Areál firmy tiež nevyzerá mimoriadne príťažlivo a o nejakých „reprézentačných záhradníckych priestoroch“ nemôže byť ani reč. Problém tvorí i nakladanie s odpadmi, hlavne s papierom a plastmi, ktorých sa vyprodukuje v Helade pomerne veľa. Situáciu s plastovým odpadom sa podarilo efektívne vyriešiť pred nedávnom, keď bola podpísaná zmluva s recyklačnou firmou o jeho bezplatnom odvoze. Zberné vrecia na plastový odpad sa však nachádzajú blízko vchodu do administratívnej budovy a sú často preplnené, čo nepôsobí esteticky. Problém s papierom ešte nebol vyriešený a tak končí v bežnom komunálnom odpade namiesto jeho recyklovania.

Firmu za hranicami jej sídla okrem iného prezentujú jej zamestnanci, pre ktorých boli ušité i firemné uniformy a nákladné automobily, ktoré nesú na sebe logo podniku. Týmto logom nie sú však opatrené všetky vozidlá. Značku firmy Helada nesú i rôzne kalendáre,

perá, igelitové tašky a ostatné drobnosti, ktoré bývajú vyrobené obvykle pri nejakej príležitosti (výročie vzniku firmy) a sú rozdávané zákazníkom.

### **Návrhy na zlepšenie:**

Ako si pozorný čitateľ určite všimol, veľkoobchod Helada má určité problémy so skladovaním tovaru určeného na predaj. Tento problém si uvedomuje i majiteľ Pavol Gežo, ktorý vidí jeho perspektívne riešenie vo vybudovaní novej veľkej skladovej haly, ktorá by svojim charakterom vyhovovala požiadavkám na skladovanie špecifického záhradníckeho predajného sortimentu. Tento plán je z môjho pohľadu správny, nanešťastie doň nepriaznivo zasiahla hospodárska kríza, ktorá ho určite o niekoľko rokov pribrzdí. Preto je potrebné nájsť súbor provizórnych opatrení, ktoré by súčasný stav zlepšili. V prvom rade by som navrhoval dať skladníkom priamu zodpovednosť za udržiavanie čistoty v skladových priestoroch a aj v celom areáli firmy. Taktiež by bolo dobré zaviesť aspoň základné pravidlá skladovania, ktoré by určovali čo má byť kde zložené, čo môže byť v ktorom sklade, čo nemožno skladovať pod holým nebom a pod. Čistejší a systematickejší uložený tovar v skladoch bude menej náchylný na poškodenie a určite to ocenia i zákazníci, pre ktorých boli čistota a systematickosť uloženia tovaru vnímané ako hlavné problémy firmy Helada. Taktiež bude nutné výraznejšie zakročiť proti hlodavcom, hlavne v priestoroch sýpky, kde páchajú najväčšie škody. V tomto smere by bolo dobré čo najviac utesniť prístupové dvere do sýpky a vo vnútri sa pokúsiť o deratizáciu pomocou otravy.

Za zamyslenie by možno stálo i upravenie zelene v okolí sídla firmy. Asfalt a betónové platne, o ktorých som už hovoril, zďaleka nepokrývajú celý priestor v okolí administratívnej budovy. Túto zeleň však v súčasnosti tvoria trsy najrôznejších druhov tráv a burín spolu s divými kríkmi, ktoré sa tu časom uchytili. Je podľa mňa hanbou, že firma, ktorá predáva záhradnícke potreby a vykonáva realizačné práce má takto neupravené svoje „zelené“ okolie. Toto okolie by som navrhoval vyčistiť od odpadu, terén zrovnať a založiť na ňom trávnik s aspoň niekoľkými okrasnými drevinami. Uvedené riešenie by bolo jednoduché, ľahko uskutočniteľné (firma má potrebnú mechanizáciu aj vedomosti na jeho realizáciu) a okolie firmy by sa týmto veľmi skultúrnilo. Podnik by tak získal lepší obraz v očiach zákazníkov.

#### **4.2.7 Procesy**

Vo firme Helada, ako i v ostatných podobne veľkých firmách, prebieha určité množstvo vnútropodnikových procesov. Tie však iba v málo prípadoch zdokumentované a väčšinou sa riadia podľa pokynov vlastníka pána Gežu, alebo podľa ústnych dohôd schválených na spoločnej porade vedenia a zamestnancov. Na jednej strane takéto konanie môže spôsobovať určitú nesystémovosť a v prípade problémov horšie vyvodenie osobnej zodpovednosti, no na druhú stranu je takýto prístup veľmi flexibilný a v prípade firmy s devätnástimi zamestnancami pravdepodobne i dostačujúci, ako ukazuje doterajšia prax.

#### **Návrhy na zlepšenie:**

Do zabehnutých vnútropodnikových systémov, ktoré v celku úspešne fundujú už dlhšie obdobie nemám záujem veľmi vstupovať, pretože sa v praxi osvedčili. V tomto smere by som však navrhol len jednu vec – jasne, konkrétne a písomne určiť práva a povinnosti každého zamestnanca, aby sa dala pri takmer každom probléme vyvodiť osobná zodpovednosť, prípadne pri mimoriadnych výkonoch i nárok na odmenu.

## 5 Záver

Primárnym cieľom mojej práce bolo detailne preskúmať jednotlivé zložky marketingového mixu veľkoobchodu so záhradníckymi potrebami Helada s.r.o. a navrhnúť riešenia v oblastiach, v ktorých sa našli nedostatky. Za nedostatok som považoval stav, ktorý firme Helada spôsoboval konkrétnu škodu, alebo tiež nevyužitý potenciál. Aby som správne spoznal a pochopil jednotlivé zložky marketingového mixu tejto firmy a našiel priestor na zlepšenie, bolo nutné získať dostatok informácií z rôznych zdrojov. Tieto zdroje som použil štyri: potenciálnych zákazníkov, súčasných zákazníkov, vedenie firmy a zamestnancov a v neposlednom rade môj vlastný úsudok formovaný mnohohodinovými pozorovaniami priamo v sídle firmy.

Elektronický dotazník, distribuovaný potenciálnym zákazníkom prostredníctvom emailu, mi dodal po spracovaní informácie, ktoré poukázali na skutočnosť, že Helada je veľmi málo (vo väčšine oblastí vôbec) známa za hranicami svojho regiónu a má vhodnú skladbu predajného sortimentu žiadanú firmami z odvetvia na celom Slovensku. Taktiež z neho vyplynulo, že väčšina oslovených firiem by uvítala nakupovanie „na diaľku“ s následným dovezením tovaru kuriérskou službou či inými druhmi dopravy. Druhý typ dotazníka – papierový dotazník – bol určený pre súčasných zákazníkov firmy Helada s.r.o. a mal za úlohu vyskúmať ich spokojnosť s momentálnou úrovňou poskytovaných služieb. Ak by som mal zdôrazniť hlavné závery z neho plynúce, tak by to bola spokojnosť s rozsahom sortimentu, kvalitou tovaru a úrovňou obsluhy, ale tiež nespokojnosť s uložením tovaru v predajných skladoch a všeobecne s úrovňou čistoty. Súčasní zákazníci prostredníctvom tohto dotazníku rovnako prejavili záujem o využívanie katalógového nákupu na diaľku. Zistenia, ktoré boli získané z uvedených dotazníkov, z môjho pozorovania a konzultácií boli zapracované do konkrétnych návrhov na zlepšenie marketingového mixu.

Z navrhovaných zmien spomeniem iba tie najdôležitejšie. Zaradiť ich možno pod viaceré segmenty marketingového mixu a podľa môjho názoru by výrazne zvýšili efektivitu podnikania pána Gežu – majiteľa firmy Helada s.r.o. Začnem najhlavnejšou zmenou, na opodstatnenosť ktorej poukázali i výsledky oboch dotazníkov. Jedná sa o vytvorenie internetového obchodu ponúkajúceho rovnaký sortiment, ako súčasný kamenný obchod. Prihlásenie do jeho databázy by bolo možné pod podnikateľským účtom (nákup za veľkoobchodné ceny), alebo bežným účtom (nákup za maloobchodné ceny) a predaj

záhradníckych potrieb by sa tak v Helade dostal do novej dimenzie. Tento druh nákupu by bol atraktívny predovšetkým pre malých alebo vzdialených odberateľov, ktorým sa kvôli plánovanému malému odberu tovaru či väčšej vzdialenosti neoplatí cestovať osobne do Bytče – sídla firmy. Záhradníckemu veľkoobchodu Helada by sa tak otvorila brána do ostatných regiónov Slovenska bez potreby extra veľkých investícií.

So zriadením internetového obchodu by nutne muselo súvisieť aj vytvorenie reprezentačných webových stránok, ktoré firme v súčasnosti veľmi chýbajú a tiež využitie internetu ako priestoru pre cieľnú reklamnú kampaň. Priestor vo využití reklamného potenciálu vidím i v prípade nákladných vozidiel, z ktorých sú niektoré bez označenia alebo dokonca jazdia pod cudzím označením. Tu by som navrhoval zjednotiť vozový park farebne a na každé auto umiestniť viditeľne názov firmy, logo a zameranie.

Ďalšie z dôležitých zmien by sa týkali zmeny systému skladovania tovaru, aby bol systematickejšie ukladaný s väčším dôrazom na čistotu a charakter tovaru. Táto oblasť sa totiž javila i z pohľadu zákazníkov v papierovom dotazníku ako najproblémovejšia. Estetický dojem z okolia firmy by určite okrem čistoty v skladoch zvýšila aj čistota vonkajšieho priestranstva. Keďže sa firma venuje predaju v oblasti záhradníctva a okrajovo i realizačným prácam, neupravené a zanedbané zelené plochy v jej areáli nepôsobia na zákazníka príliš profesionálne.

K dôležitým a podľa mňa i potrebným zásahom do súčasného marketingového mixu je aj zmena systému kontroly pracovnej disciplíny skladníkov, rozšírenie predajného sortimentu o výrobky predávajúce sa pod značkou Helada alebo potreba informovanosti zákazníkov o práve prebiehajúcich akciách. Nechcem však v závere zachádzať do prílišných podrobností, ktoré je možné nájsť v príslušných predchádzajúcich podkapitolách.

Pri písaní tejto práce som použil informácie získané z viacerých vonkajších i vnútorných zdrojov. Moje zistenia, úvahy a z nich vyplývajúce závery tak stoja na objektívnych informáciách a preto dúfam, že spoločnosti Helada s.r.o. poslúžia a stanú sa minimálne podnetom pre zamyslenie sa nad súčasným stavom marketingového mixu. Svoj cieľ vytýčený v úvode práce týmto považujem za splnený.

## **Zoznam použitej literatúry**

### **Publikácie:**

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HOLLENSSEN, S. *Marketing Management. A Relationship Approach*. 1. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 787 s. ISBN 978-0-273-64378-4.

IMAI, M. *Gemba Kaizen*. Prel. Vladimír Paulíny. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 324 s. ISBN 80-251-0850-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

KIERMAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ: Zásady strategického řízení pro 21. století*. Prel. Hana Škapová. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán*. Prel. Jiří Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3.

KOHOUT, P. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2559-8.

KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. Prel. Jiří Adamík. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Prel. Václav Dolanský a kol. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Prel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SCOTT, D. M. *Nová pravidla marketingu a PR*. Prel. Jitka Plchotová. 1. vyd. Brno: Zoner Press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-86815-93-0.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### **Internetové zdroje:**

<http://www.zoznam.sk/> [cit. 25.1.2010]

<http://www.britannica.com/> [cit. 22.2.2010]

<http://www.marketingpower.com/> [cit. 22.2.2010]

[http://www.valdner.com/school\\_public/school.main/](http://www.valdner.com/school_public/school.main/) [cit. 26.2.2010]

<http://www.marketingteacher.com/> [cit. 1.3.2010]

### **Ostatné:**

Pre účely tejto práce som čerpal niektoré informácie aj zo svojej bakalárskej práce. Moja bakalárska práca bola spracovaná v roku 2008 na tému „Analýza logistického rozvozu zboží a posouzení možnosti využití outsourcingu“ a je archivovaná v knižnici VŠB-TUO.



## **Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

---

Bc. Jozef Culák

## **Zoznam príloh**

Príloha 4.1                      Vzor dotazníka rozdávaného súčasným zákazníkom firmy Helada

Dobrý deň! Volám sa Jozef Culák a som študentom vysokej školy. Vyplnením tohto dotazníka mi pomôžete pri písaní mojej diplomovej práce, v ktorej sa zameriavam na spoločnosť Helada s.r.o. Za Váš čas strávený nad dotazníkom Vám vopred pekne ďakujem. (Pozn.: otázky sa nachádzajú z oboch strán listu – nezabudnite ho **otočiť!**)

**1. Za ako veľmi dôležitý považujete Vy osobne rozsah predajného sortimentu na miestach, kde nakupujete?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležitý) (Skôr dôležitý) (Ani dôležitý ani nedôležitý) (Skôr nedôležitý) (Úplne nedôležitý)

**2. Ako ste spokojný(á) s rozsahom predajného sortimentu, ktorý ponúka spoločnosť Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**3. Za ako veľmi dôležitú považujete Vy osobne kvalitu tovaru, ktorý nakupujete?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležitý) (Skôr dôležitý) (Ani dôležitý ani nedôležitý) (Skôr nedôležitý) (Úplne nedôležitý)

**4. Ako ste spokojný(á) s kvalitou tovaru, ktorý ponúka spoločnosť Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**5. Za ako veľmi dôležitú považujete Vy osobne čistotu a kvalitu obalu na tovare, ktorý nakupujete?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležitá) (Skôr dôležitá) (Ani dôležitá ani nedôležitá) (Skôr nedôležitá) (Úplne nedôležitá)

**6. Ako ste spokojný(á) s čistotou a kvalitou obalu, v ktorom je tovar od firmy Helada zabalený?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**7. Za ako dôležité považujete Vy osobne pri nákupe, aby cena tovaru zodpovedala jeho kvalite?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležité) (Skôr dôležité) (Ani dôležité ani nedôležité) (Skôr nedôležité) (Úplne nedôležité)

**8. Ako ste spokojný(á) s pomerom cena / kvalita v spoločnosti Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**9. Za ako veľmi dôležité považujete Vy osobne pri nákupe, aby bol prístup administratívneho personálu ústretový a jeho práca kvalitná?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležité) (Skôr dôležité) (Ani dôležité ani nedôležité) (Skôr nedôležité) (Úplne nedôležité)

**10. Ako ste spokojný(á) s prístupom a kvalitou práce zamestnancov v kancelárii firmy Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**11. Za ako veľmi dôležité považujete Vy osobne pri nákupe, aby bol prístup skladníkov ústretový a ich práca kvalitná?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležité) (Skôr dôležité) (Ani dôležité ani nedôležité) (Skôr nedôležité) (Úplne nedôležité)

**12. Ako ste spokojný(á) s prístupom a kvalitou práce pomocných pracovníkov v priestoroch skladu firmy Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**13. Za ako veľmi dôležitú považujete Vy osobne rýchlosť obsluhy pri svojom nákupe?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležitá) (Skôr dôležitá) (Ani dôležitá ani nedôležitá) (Skôr nedôležitá) (Úplne nedôležitá)

**14. Ako ste spokojný(á) s rýchlosťou obslúženia vo firme Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**15. Za ako veľmi dôležité považujete Vy osobne prehľadne uložený tovar na miestach, kde nakupujete?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležitý) (Skôr dôležitý) (Ani dôležitý ani nedôležitý) (Skôr nedôležitý) (Úplne nedôležitý)

**16. Ako ste spokojný(á) s prehľadnosťou uloženia tovaru v sklade spoločnosti Helada?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**17. Za ako veľmi dôležitú považujete Vy osobne čistotu predajných miest a ich bezprostredného okolia?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi dôležité) (Skôr dôležité) (Ani dôležité ani nedôležité) (Skôr nedôležité) (Úplne nedôležité)

**18. Ako ste spokojný(á) s čistotou prostredia v priestoroch skladu a kancelárie firmy Helada a v ich bezprostrednom okolí?**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
(Veľmi spokojný/á) (Skôr spokojný/á) (Ani spokojný/á ani nespokojný/á) (Skôr nespokojný/á) (Úplne nespokojný/á)

**19. Ak by spoločnosť Helada ponúkala predaj svojho tovaru prostredníctvom katalógu či internetového obchodu s následnou dopravou zabezpečenou externým dopravcom alebo kuriérskou službou, využila by Vaša firma túto možnosť?**

☐ ☐ ☐ ☐  
(Určite áno) (Pravdepodobne áno) (Pravdepodobne nie) (Určite nie)